

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JÚLIA RANZI WERLE**

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE  
BASE TECNOLÓGICA: um estudo de caso da empresa Nextt.**

Florianópolis

2015

Júlia Ranzi Werle

ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE  
BASE TECNOLÓGICA: um estudo de caso da empresa Nextt.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Administração da Universidade Federal  
de Santa Catarina como requisito à obtenção de  
graduação em Administração

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Gabriela Gonçalves  
Silveira Fiates

Florianópolis

2015

Júlia Ranzi Werle

ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE  
BASE TECNOLÓGICA: um estudo de caso da empresa Nextt.

Este trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, novembro de 2015.

---

Prof<sup>a</sup>. Evelize Welzel Dr<sup>a</sup>.  
Coordenadora de Monografias

---

Prof<sup>a</sup> Gabriela G. F. Fiates Dr<sup>a</sup>  
Orientadora

---

Prof. Marida Todescat Dr<sup>a</sup>  
Banca examinadora

---

Prof. Rebeca de Moraes R. de Barcelos Dr<sup>a</sup>  
Banca examinadora

*Aos meus pais Wilson Werle e Maria Salete Ranzi*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais pelo amor incondicional e por nunca terem medido esforços para me proporcionar a melhor educação. Vocês são os alicerces da minha vida.

Ao meu irmão, meu melhor amigo e quem me abriu inúmeras portas para que eu me transformasse em uma profissional. Obrigada por tudo que me ensinastes e por toda confiança depositada em mim. És meu grande exemplo desde sempre.

Às minhas sobrinhas Maria e Lara por me ensinarem o real sentido da vida e por encherem ela de alegria.

À Nextt e toda sua equipe pela disponibilidade, mas principalmente ao Filipi por toda paciência e confiança depositada em mim.

À Ação Júnior por ter me proporcionado conhecer tantas pessoas incríveis e com elas passar o melhor ano da minha vida. Obrigada Daiani por aceitar meu grande desafio. Obrigada Marcella por todos os momentos que passamos juntas e por estar ao meu lado sempre.

Ao Homero por ter sido meu grande companheiro durante metade desta jornada, por toda sua paciência, seu companheirismo e seus ensinamentos que me transformaram como pessoa.

Às minhas amigas de curso Livia e Isadora, obrigada por tudo que construímos durante estes 05 anos de amizade, tenho certeza que levarei vocês comigo para o resto da vida.

Às minhas amigas de infância Larissa, Maria Tereza e Isadora que mesmo longe sempre se fizeram tão presente em minha vida. Obrigada por me mostrarem o real significado da palavra amizade.

À Professora Dr. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates por todo auxílio no desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

Este trabalho tem por finalidade analisar a estrutura organizacional tácita vivenciada na empresa Nextt, com intuito de formalizá-la considerando a intenção de promover um ambiente flexível, criativo e inovador. Foram apresentadas teorias sobre novas formas organizacionais e estrutura organizacional a fim de embasar as análises realizadas. A partir dos dados coletados foi possível identificar e analisar a estrutura organizacional, que ainda não era formalizada, e desenhou-se o organograma da organização para melhor compreensão da estrutura de poder e responsabilidades. A estrutura da organização foi analisada de acordo com sua natureza e quanto à promoção de um ambiente criativo e inovador. Foram pesquisados problemas de estrutura organizacional e os principais sintomas encontrados foram: delegação de tarefas falha, sobrecarga do decisor, deficiência em procedimentos de gestão, falta de metodologia de gestão de projetos, falta de liderança, comunicação externa falha, centralização das decisões e falta de postura estratégica. Por fim, apresentaram-se sugestões de melhorias na estrutura, como a criação do cargo de gerente de contas e de um comitê de qualidade, com o objetivo de sanar ou minimizar os problemas encontrados.

**Palavras chave:** estrutura organizacional; organograma; inovação; criatividade; ambientes criativos e inovadores.

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura em Linha.....	33
Figura 2 - Estrutura <i>Staff-and-line</i> .....	34
Figura 3- Organograma estrutura por projetos .....	36
Figura 4 - Estrutura Organizacional Matricial.....	38
Figura 5 - Estrutura organizacional Horizontal .....	40
Figura 6: Estrutura organizacional em Rede .....	41
Figura 7 - Relação eficiência vs Aprendizado.....	44
Figura 8 - Etapas do processo de estruturação .....	45
Figura 9 - Matriz SWOT .....	53
Figura 10 - Ferramenta de comunicação e gestão basecamp.....	61
Figura 11 - Ferramenta de comunicação e gestão basecamp.....	62
Figura 12 - Ferramenta de comunicação slack .....	63
Figura 13 - Organograma atual.....	66
Figura 14 - Novo organograma .....	86

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Características das estruturas tradicionais e inovativas.....	27
Quadro 2 - Tipos de fluxo de comunicação.....	31
Quadro 3 - Tipos de departamentalização .....	33
Quadro 4 - Contexto ideal para departamentalização por projetos .....	37
Quadro 5 - Problemas estruturais encontrados .....	84



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de trabalho .....	48
Gráfico 2 - Falha na delegação de tarefas.....	70
Gráfico 3 - Sobrecarga de tarefas .....	70
Gráfico 4 - Decisões centralizadas nos sócios.....	71
Gráfico 5 - Más decisões decorrentes da sobrecarga do decisor .....	72
Gráfico 6 - Inovação da empresa.....	73
Gráfico 7 - Adaptabilidade às mudanças do mercado .....	73
Gráfico 8 - Existência de metas.....	74
Gráfico 9 - Conhecimento da estratégia da organização .....	75
Gráfico 10 - Conhecimento das metas da organização.....	75
Gráfico 11 - Conhecimento sobre como atingir as metas da organização.....	76
Gráfico 12- Autonomia para o desenvolvimento das atividades .....	77
Gráfico 13 - Liberdade para tomada de decisões .....	77
Gráfico 14 - Conhecimento das decisões autônomas .....	78
Gráfico 15 - Repreensão ao tomar uma decisão errada .....	78
Gráfico 16 - Liberdade para exposição de ideias .....	79
Gráfico 17 - Liberdade para execução das ideias .....	79
Gráfico 18 - Conhecimento a quem se reportar.....	80
Gráfico 19 - Falta de liderança .....	80
Gráfico 20 - Falha na comunicação interna.....	81
Gráfico 21 - Falha na comunicação externa .....	81
Gráfico 22 - Clareza nas responsabilidades.....	82

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Cargos ocupados.....	48
---------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1	OBJETIVOS .....	15
1.2	JUSTIFICATIVA .....	15
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	17
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS .....	18
2.2	INOVAÇÃO .....	19
2.2.1	Criatividade .....	21
2.2.2	Ambientes favoráveis à criatividade e inovação .....	22
2.3	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	25
2.3.1	Divisão do Trabalho .....	27
2.3.2	Níveis de Hierarquização.....	28
2.3.3	Organograma .....	30
2.3.4	Comunicação .....	30
2.3.5	Estruturas Tradicionais .....	31
i.	Tipos de Departamentalização .....	32
ii.	Estrutura Linear .....	33
iii.	Estrutura Staff-and-line .....	34
2.3.6	Estruturas Inovativas .....	35
i.	Estrutura por projeto.....	36
ii.	Estrutura matricial .....	37
iii.	Estrutura horizontal .....	38
iv.	Estrutura de rede virtual .....	41
v.	Estrutura Híbrida .....	42
2.4	SINTOMAS DA DEFICIÊNCIA DE ESTRUTURA .....	43

2.5	O PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO .....	44
2.5.1	Etapas do processo de estruturação .....	45
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>46</b>
3.1	TIPO DE ESTUDO .....	46
3.2	COLETA DE DADOS.....	47
3.3	ANÁLISE DOS DADOS.....	50
<b>4</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>51</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	51
4.2	ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATUAL .....	54
4.2.1	Descrição da estrutura atual.....	54
i.	Administrativo.....	56
ii.	Comercial .....	57
iii.	Produção .....	58
4.2.2	Entendimento do papel dos indivíduos dentro dos projetos .....	60
4.2.3	Fluxo de comunicação .....	60
4.2.4	Níveis de poder .....	63
4.2.5	Classificação da estrutura atual .....	65
4.2.6	Organograma atual .....	66
4.3	A ESTRUTURA ATUAL EM RELAÇÃO A UMA EMPRESA INOVADORA E CRIATIVA .....	67
4.4	DEFICIÊNCIAS NA ESTRUTURA.....	69
4.4.1	Tomada de decisão postergada ou com falta de qualidade.....	70
i.	Falha na delegação de tarefas .....	70
ii.	Centralização das decisões .....	71
4.4.2	A organização não responde em termos inovadores a um ambiente em transformação .....	72
iii.	Inovação.....	73
iv.	Adaptabilidade.....	73

4.4.3	Desempenho dos funcionários declina e evidência de muito conflito .....	74
v.	Existência de metas .....	74
vi.	Conhecimento da estratégia da organização.....	75
4.4.4	Outros aspectos pesquisados .....	76
i.	Autonomia.....	77
ii.	Liberdade de expressão e execução.....	79
iii.	Liderança .....	80
iv.	Comunicação .....	81
v.	Conhecimento das responsabilidades .....	82
vi.	Problemas estruturais e de gestão identificados pelos colaboradores .....	82
4.5	SUGESTÕES DE MELHORIAS .....	84
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>88</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>90</b>
	<b>APÊNDICE .....</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>100</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Vivemos a era do conhecimento, do novo, do incerto. Mudanças bruscas no mercado são sentidas diariamente, e as organizações devem estar aptas para acompanhá-las e para isso, flexibilidade e adaptabilidade são palavras que imperam. A demanda cada vez maior pela alta flexibilidade não está ligada apenas aos indivíduos que compõem as novas organizações, mas também pelos novos modelos de negócios. A era pós-industrial é marcada pelo uso do capital intelectual como principal matéria prima e pela grande quantidade de empresas prestadoras de serviço. Fiates e Fiates (2008) afirmam que o grande desafio das empresas modernas é ter a capacidade de agir com flexibilidade e rapidez em ambientes cada vez mais competitivos.

Desta forma, os novos modelos organizacionais, de acordo com Dellagnelo e Silva (2000), apresentam em sua grande maioria modelos de gestão mais participativos, organogramas horizontais e flexíveis, estruturas altamente adaptáveis e poucos níveis hierárquicos. Estas características são advindas desta necessidade de constante adaptação ao mercado, onde a criatividade e inovação também passaram a ser bases de competitividade organizacional.

Neste contexto de empresas prestadoras de serviços com modelos de negócios inovadores, se enquadra a organização objeto de estudo deste trabalho, a Nextt. Uma empresa que desenvolve interface para *software* com o foco no usuário, que soluciona problemas de diferentes empresas de diferentes ramos. Seu modelo de negócio é totalmente baseado em projetos, onde cada projeto possui sua peculiaridade e especificidade. São desenvolvidos por equipes formadas por integrantes que trabalham em mais de um projeto ao mesmo tempo, por vezes exercendo funções diferentes em cada projeto.

Durante a execução destes distintos projetos as atividades mudam constantemente e a interação com o cliente é quase simultânea com o desenvolvimento do mesmo. Desta forma, a delimitação de atividades e responsabilidades de cada membro da equipe, em cada fase do projeto, para que as informações sejam sempre claras e objetivas é um desafio. Hoje a empresa conta com uma estrutura extremamente informal, o que por vezes acaba gerando ruídos e retrabalho durante a execução dos projetos, além de por vezes sobrecarregarem os dois sócios, que acabam executando diferentes papéis em diferentes momentos.

Por isto, este trabalho visa responder o seguinte questionamento: “Qual a estrutura organizacional tácita da empresa Nextt, e como melhorá-la a fim de promover um ambiente flexível, criativo e inovador?”.

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste trabalho consiste em “identificar e analisar a estrutura organizacional tácita vivenciada na empresa NEXT, com intuito de formalizá-la considerando a intenção de promover um ambiente flexível, criativo e inovador.”.

Ao final deste estudo então, será possível analisar a estrutura atual da empresa Nextt, uma *startup* no mercado de tecnologia que desenvolve interface para *softwares*. Para o alcance deste objetivo geral, foram traçados seis objetivos específicos:

- a) mapear a estrutura existente, bem como suas macroatividades;
- b) identificar os papéis, o fluxo de informações e níveis de poder dentro da organização;
- c) desenhar o organograma da organização;
- d) identificar a existência de problemas na estrutura organizacional;
- e) analisar a estrutura quanto a sua adequação para a promoção de um ambiente inovador e criativo;
- f) propor melhorias na estrutura organizacional e representar seu impacto no organograma.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Hoje um dos grandes desafios dos líderes de empresas inovadoras, é de fato definir sua estrutura organizacional. Montar o "organograma ideal" passou a ser uma missão quase que impossível, pois neste tipo de organização não há mais equipes fixas por departamentos, com cargos e atribuições delimitadas por um plano de cargos e salários, as equipes são volantes, multidisciplinares e autogerenciáveis. Nesse contexto, as pessoas são desafiadas a criar e inovar a todo o momento, Para que isto seja possível é necessário que as organizações criem ambientes propícios ao desenvolvimento da criatividade e inovação. Desta forma, se torna cada vez mais necessário que os

ambientes organizacionais sejam flexíveis, proporcionando extrema agilidade no processo de tomada de decisão.

Mas isto não significa que a empresa não precise de um direcionamento, ou de uma padronização de atividades e hierarquização do fluxo de informações, como afirma Daft (2008) p.87: “Toda organização precisa de padrões. Muitas pessoas pensam que padrões claros são incompatíveis com a flexibilidade e a descentralização.” O autor destaca também que quando funcionários possuem normas e padrões para tomar decisões e agir, podem realizar seus trabalhos com mais autoridade e liberdade.

Hierarquia não necessariamente precisa significar fluxo de poder, porém pode determinar o fluxo de informações e atividades, a fim de otimizar determinados processos, evitando falhas de comunicação e retrabalho (DAFT; 2008). Este é o grande desafio deste trabalho, identificar a estrutura organizacional tácita da empresa Nextt, torna-la explícita a partir de seu organograma, e sugerir melhorias a fim de otimizar todos os fluxos dentro da organização.

A Nextt, empresa objeto de estudo deste trabalho, é uma empresa de Design de interação que tem por objetivo melhorar a experiência do usuário em qualquer tipo de artefato interativo, a partir do trabalho de uma equipe otimizada que envolve o cliente em todas as etapas do projeto.

A empresa surgiu em 2010 a partir de uma visão de mercado de seus dois fundadores, um *designer* e outro programador, que perceberam que as empresas de tecnologia precisavam de pessoas especializadas para pensar e desenhar de maneira otimizada seus *softwares*, aplicativos, portais e etc.. Durante estes quatro anos de existência no mercado, a organização foi crescendo de forma desordenada. Hoje, através do processo de planejamento estratégico percebe-se que a Nextt possui um grande potencial de mercado, mas precisa se estruturar internamente. A empresa ainda é pequena em relação a seu número de colaboradores, hoje contando com 20 pessoas. Porém, este número vem crescendo a cada dia, juntamente com a quantidade e complexidade de seus projetos.

A gestão interna da Nextt ainda apresenta inúmeras fragilidades, e a extrema informalidade é uma delas. Em uma pesquisa de clima realizada em junho de 2014, identificou-se que existe muita falha de comunicação na organização, principalmente informações fragmentadas em relação aos projetos. Segundo o relatório da pesquisa, a comunicação é falha, o que gera ruídos na execução das tarefas. O resultado da pesquisa traz que um dos pontos é a sobrecarga dos tomadores de decisão, o que reflete



drasticamente nas decisões tomadas, e consequentemente no serviço final prestado ao cliente (NEXTT, 2014). Nesta pesquisa, detectou-se também que os colaboradores por vezes não se sentem confiantes em tomar decisões por si próprios, e não sabem direito a quem recorrer. Desta forma, detectou-se a necessidade de formalização da estrutura organizacional, bem como o mapeamento das macroatividades desenvolvidas pela organização, a fim de determinar padrões e designar responsabilidade e autoridade aos indivíduos.

O trabalho se torna viável devido ao grande interesse dos gestores em formalizar a estrutura organizacional da empresa. Acredita-se que com fluxos de informações, poder e controle bem delimitados, muitos dos problemas de comunicação e desenvolvimento dos projetos poderão ser sanados.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho é relevante tendo em vista a oportunidade de colocar em prática diversos conceitos aprendidos ao longo do curso. Dentre estes conceitos é possível destacar: diagnóstico organizacional, novas formas organizacionais e organização e métodos.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para o desenvolvimento deste trabalho será apresentada a seguir a fundamentação teórica, que embasará todos os resultados apresentados, contemplando os conceitos de novas formas organizacionais; inovação e seus componentes; estrutura organizacional, seus elementos, divisões e diferentes tipos; os sintomas da deficiência da estrutura; e as etapas do processo de estruturação.

O capítulo três apresentará a metodologia utilizada, classificando o estudo e delineando os procedimentos para a coleta e análise de dados.

No momento seguinte, capítulo quatro, será apresentada a caracterização da organização, e o contexto situacional pelo qual a mesma está passando. No capítulo cinco, serão apresentadas todas as informações coletadas, bem como a apresentação dos resultados obtidos visando contemplar todos os objetivos propostos.

Por fim, serão apresentadas as considerações finais e os elementos pós-textuais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentadas todas as teorias que alicerçam o desenvolvimento deste trabalho. Serão abordadas as teorias referentes à estruturas organizacionais, criatividade e inovação sob a ótica de diferentes autores.

### 2.1 NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS

Dellagnelo e Silva (2000) afirmam que as últimas décadas representam um período significativo de discussões, controvérsias e questionamentos a respeito de paradigmas e modelos organizacionais antes estabelecidos. Neste contexto de mudanças, os autores afirmam que se destacam as discussões sobre as novas formas organizacionais, as quais trazem os conceitos de redesenho organizacional, flexibilidade, construção de times, *empowerment*, organizações de aprendizagem e redes organizacionais.

Em sua pesquisa, Dellagnelo e Silva (2000) apresentam um breve contraponto entre as organizações modernas e pós-modernas. As primeiras, são caracterizadas pela rigidez, mercado de massa, determinismo tecnológico e diferenciação e desqualificação nos cargos. Enquanto as novas estruturas organizacionais trazem como principais características flexibilidade, mercados segmentados, tecnologias multifuncionais e cargos diferenciados. Segundo os mesmos autores, estas organizações pós-modernas apresentam aspectos como a tomada de decisão mais frequente e ágil, ampla aquisição de informação dentro e fora do ambiente organizacional e o melhor gerenciamento da aprendizagem organizacional.

Grande parte da literatura, relativa às discussões das novas formas organizacionais, destacam práticas envolvendo a constituição de times ou equipes de trabalho; o achatamento nos níveis hierárquicos; uma visão estratégica de longo prazo; a constituição de indivíduos multifuncionais; o atendimento a mercados segmentados; a utilização de tecnologias flexíveis, dentre outros aspectos. (DELAGNELLO; SILVA, 2000. p.76)

Segundo Fiates e Fiates (2008), o grande desafio das organizações modernas é adquirir a capacidade de agir com rapidez em um ambiente cada vez mais competitivo, sendo assim é perceptível que a inovação está cada vez mais presente nas organizações pós-modernas.

Neste contexto, destacaremos as empresas de bases tecnológicas (EBTs), tendo em vista que a empresa pesquisada enquadra-se neste conceito, que traz a inovação em sua própria essência. Segundo FINEP (2015), as EBTs são: “empresas de qualquer porte ou setor que tenha na inovação tecnológica os fundamentos de sua estratégia competitiva”. Para Marcovitch, Santos e Dutra (1986), as empresas de tecnologia avançadas, ou de base tecnológica, são aquelas criadas para fabricar produtos ou serviços através de alto conteúdo tecnológico. Barbieri (1994) apresenta as EBTs como empresas que atuam com tecnologias inovadoras em seus serviços, produtos e processo, e não apenas aquelas ligadas à microeletrônica ou informática. Desta forma, pode-se concluir que as EBTs são organizações cujo principal objetivo é desenvolver a inovação.

## 2.2 INOVAÇÃO

Em função da crescente necessidade de adaptação e renovação das empresas pós-modernas, a inovação é uma atividade muito presente nas novas formas organizacionais, sendo em algumas o seu próprio negócio, como nas empresas de base tecnológica. Fiates e Fiates (2008) afirmam que em razão das organizações atuais sofrerem pressões cada vez maiores para prever e responder às mudanças do ambiente, a inovação aparece como estratégia fundamental na determinação da competitividade organizacional.

Schumpeter (1988) foi o pioneiro do pensamento inovador. Para ele, o desenvolvimento econômico é decorrente das inovações tecnológicas, as quais causaram uma ruptura no sistema econômico, tirando-o do equilíbrio, alterando os padrões de produção. O autor dividiu o processo de inovação em três fases: a invenção (o desenvolvimento da ideia), a inovação (a exploração comercial da invenção), e a difusão (a propagação da inovação no mercado). Desta forma, o autor diferencia a invenção da inovação, de forma que a invenção é uma ideia, um novo produto, processo ou sistema,

já a inovação tem um sentido econômico, quando a invenção é comercializada a fim de gerar riqueza.

A partir do momento em que a utilização de novas tecnologias passou a ser considerada como possibilidade de crescimento econômico, uma nova dinâmica foi estabelecida. A evolução da incorporação de inovações nas organizações, dentro do modelo capitalista de geração de riqueza, passou pela absorção de novas tecnologias, novos conceitos, novos processos, novo modelo de gestão, novas pessoas e suas novas ideias. Essa evolução inclui o estudo de modelos e práticas gerenciais voltadas à inovação e considera um universo ampliado que sai do contexto interno das empresas e organiza-se de maneira aberta através da formação de novas redes de informação e criação. (SANTOS; FAZION; MEROE, 2011; p.7)

De acordo com o manual de Oslo (2005), a inovação é a implementação de um novo produto ou serviço ao mercado, um novo processo organizacional, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios. Desta forma, Foster (1988) classifica as inovações em cinco grupos de acordo com seu objeto. Sendo eles:

- a) **De mercado:** introdução de um produto já desenvolvido em um novo mercado;
- b) **De produto:** introdução de novos produtos no mercado, ou a melhoria significativa de um produto/serviço já existente;
- c) **De processo:** uso de novas tecnologias para a melhoria de processos produtivos, afim do aperfeiçoamento de produtos já existentes;
- d) **De gestão:** inovações aplicadas em atividades internas de gestão;
- e) **De negócio:** mudanças na forma de atuação da organização, com um enfoque mais estratégico.

Fiates e Fiates (2008) ressaltam que não existe hierarquia entre estas classificações, o importante é que as organizações definam estratégias para desenvolver seu potencial inovador de forma planejada, independentemente do tipo de inovação que surgirá como resultado. Os mesmos autores trazem uma visão mais abrangente da inovação, refletindo sobre as mudanças organizacionais e inovação. Eles apresentam a mudança organizacional como uma adaptação estratégica, já a inovação como uma situação nova, jamais antes experimentada por aquela organização. Os autores então conceituam a inovação como o resultado de uma mudança organizacional que propõe uma situação nova para algum aspecto organizacional.

Drucker (2002) apresenta a inovação como um instrumento por onde é possível explorar as mudanças do ambiente de forma estratégica. As organizações utilizam destas mudanças para criar negócios, produtos e serviços diferentes, a fim de gerar competitividade no mercado. Segundo o autor, a inovação pode ser aprendida, desenvolvida e praticada. Para Kelley (2002), a inovação é o resultado do pensamento criativo juntamente com a aplicação de conhecimentos, de maneira a pensar no futuro gerando produtos, serviços e processos diferenciados. Sendo assim, a inovação deriva de mentes criativas estimuladas por um ambiente propício à criatividade.

### 2.2.1 Criatividade

Como discutido pode-se afirmar que a origem da inovação reside nas ideias criativas dos indivíduos. Segundo Alencar (1995), a criatividade tem sido apontada como uma habilidade humana crítica, que deve ser canalizada e fortalecida a favor do sucesso da organização.

Quando se fala em criatividade, tende-se a associá-la às artes, e a considerá-la uma expressão de ideias altamente originais. O tema criatividade não é considerado recente, visto que ao longo de toda a história humana ele esteve presente. Porém, na antiguidade, era visto como um dom divino, algo que fazia parte da natureza humana. Alguns consideravam como uma loucura, outros como um ato impensado. Hoje, é considerado um aspecto multidimensional, envolvendo a pessoa, o processo, o produto e o meio (ARNOLD; MARCOS, 2009).

Alencar (1995) afirma que a criatividade está relacionada com os processos de pensamento que se associam com a imaginação, o *insight*, a invenção, a intuição, a inspiração, a iluminação e a originalidade. O autor defende que a criatividade está focada no indivíduo, e em seu processo de geração de novas ideias, desta forma pode-se apresentar a criatividade como uma das etapas da inovação.

Para Sakamoto (1999), a criatividade é a manifestação do potencial ou da capacidade criativa, podendo dizer que ela é a expressão de um potencial humano de realização, que se manifesta através das atividades humanas e gera produtos na ocorrência de seu processo.

Para Amabile (1996), um produto ou resposta é dito criativo a partir da premissa de que é algo novo e apropriado, útil, correto ou de valor para uma determinada tarefa,

além da necessidade da tarefa ser heurística e não algorítmica. Para ela, a tarefa de desenvolvimento da criatividade deve possibilitar a abertura de novos caminhos para a solução de um dado problema.

Wechsler (1998) traz uma abordagem ampla da criatividade, afirmando que para que o processo criativo se desenvolva, diversos tipos de interação devem ocorrer para que tudo se complete de forma harmônica. Não só para o indivíduo como também para a sociedade. O autor afirma que a combinação harmônica das variáveis: habilidades cognitivas; características de personalidade; e elementos ambientais; permite o desenvolvimento do pensamento criativo e também a autorrealização individual. Sakamoto (1999, p.38) acrescenta:

Através da atividade criativa, os seres humanos alcançam uma consciência sobre suas potencialidades, desvendam a condição genuína de sua liberdade pessoal e edificam sua autonomia, uma vez que através da criatividade, o homem existe e evolui, se expressa e, modela parcelas de realidade do universo das infinitas possibilidades humanas.

Definido o conceito de criatividade, pode-se notar que nos últimos anos, de acordo com Alencar e Fleith (2003), novas contribuições teóricas surgiram, englobando distintos componentes considerados necessários para a ocorrência da criatividade. Para elas, até os anos 70, se tinha como objetivo o delineamento do perfil do indivíduo criativo e o desenvolvimento de programas e técnicas que favorecessem a expressão criativa, porém, após esse período, os estudiosos, de forma sistemática, deram atenção à influência de fatores sociais, culturais e históricos no desenvolvimento da criatividade.

Castro e Fleith (2008) constatarem que a criatividade é inspirada tanto pelo ambiente no qual o indivíduo está inserido, pela interação entre estes indivíduos, mas também de fatores externos, sociais e culturais. Levando a crer que a criatividade não se dá em um momento, mas sim com um conjunto de fatores que propiciem o pensamento criativo. Para Csikszentmihalyi (1996), é mais fácil desenvolver a criatividade das pessoas mudando as condições do ambiente, do que tentando fazê-las pensar de modo criativo. Assim, pode-se concluir que a criatividade pode sim ser desenvolvida e estimulada.

### 2.2.2 Ambientes favoráveis à criatividade e inovação

Visto os conceitos de inovação e criatividade acima, percebe-se então que a criatividade é uma etapa intrínseca do processo de inovação e que ambos podem ser desenvolvidos e estimulados nos indivíduos, desde que este esteja inserido em um ambiente propício a isto. Desta forma, será apresentado como as organizações podem proporcionar ambientes favoráveis ao pensamento criativo e ao processo de inovação.

Alencar (1995) afirma que grandes pesquisas sobre o desenvolvimento da criatividade nas organizações apontam diversos fatores do ambiente das organizações como influenciadores para o pensamento criativo, mas também diversos fatores pessoais que podem ser desenvolvidos nos indivíduos para o favorecimento da criatividade.

Segundo o autor, um dos grandes incentivadores do pensamento criativo é o prazer no trabalho, onde a criatividade floresce muito mais quando o indivíduo realiza tarefas mobilizado mais pelo prazer e satisfação do que pela obrigação e dever. Outro ponto de destaque, é que a criatividade se desenvolve mais em pessoas que se caracterizam pela iniciativa, independência de pensamento e ação, flexibilidade, persistência e autoconfiança. A disposição para correr riscos também é essencial para o desenvolvimento do pensamento criativo, visto que a criatividade implica lidar com o desconhecido.

Outros dois pontos apontados por Alencar (1995) sobre o desenvolvimento da criatividade são a *expertise* na área de atuação e as habilidades grupais. O primeiro diz respeito ao conhecimento técnico e experiências adquiridas pelo indivíduo. Quanto maior for o conhecimento do mesmo sobre sua área de atuação, maiores são as chances de que este produza ideias inovadoras e criativas. Já as habilidades grupais são de extrema necessidade para o desenvolvimento da criatividade, visto que o contato social e a troca de experiências tem um papel importante durante o processo de criação.

Amabile (1998) estudou os fatores organizacionais que bloqueiam o pensamento criativo do indivíduo. Os principais fatores apontados pela autora foram: cultura organizacional fraca, excesso de avaliação, falta de tempo, sobrecarga, recursos insuficientes, competição interna e falha no gerenciamento.

No que tange à estrutura organizacional, Alencar (1998) afirma que uma estrutura favorável à criatividade se caracterizaria por um número limitado de hierarquias, normas flexíveis, menos burocracia e descentralização do poder decisório. Um ponto importante também destacado pelo autor é o apoio da chefia que deve ser caracterizado por uma postura flexível, aberta ao diálogo, com aceitação e estímulo ao desenvolvimento de novas ideias.

Por inúmeras vezes o processo de inovação é parte da estratégia organizacional, desta forma os aspectos e o ambiente organizacional como um todo tem impacto sobre o favorecimento ou não da inovação. Desta forma, o processo de inovação e sua implementação é inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da organização (FIATES; FIATES, 2008).

Fiates (2001) e Fiates e Fiates (2008) destacam quatro componentes principais que precisam ser desenvolvidos a fim de criar ambientes organizacionais que favoreçam a inovação, sendo eles: Estrutura organizacional, cultura organizacional, pessoas e tecnologia.

- a) **Estrutura organizacional:** uma estrutura organizacional que seja propícia à inovação deve ser flexível, para que possa adaptar-se facilmente às demandas da organização. A inovação acontece de forma mais fácil em estruturas mais horizontais, com menos níveis hierárquicos, e com equipes multifuncionais que possuam interesses em comuns e competências complementares. A delegação de poder também é essencial para o favorecimento da inovação, descentralizar o poder de decisão é importante para aproveitar todo o potencial criativo e inovador das pessoas (FIATES; FIATES, 2008);
- b) **Cultura organizacional:** uma cultura organizacional voltada à inovação é caracterizada por sua postura aberta a experiências, a riscos calculados, ao reconhecimento de seus erros e a necessidade de aprender com as falhas. Qualquer mudança organizacional precisa estar apoiada em uma mudança cultural que reflita valores, crenças e princípios básicos que fomentem e sustentem qualquer mudança (FIATES; FIATES, 2008);
- c) **Pessoas:** as organizações podem até criar um ambiente propício à inovação, mas são os indivíduos que tem a capacidade de aprender e inovar. Para o desenvolvimento do potencial criativo e inovador é necessário que a organização inclua integralmente cada indivíduo em seu funcionamento, desenvolvendo motivação para produzir, aprender com suas experiências e inovar (FIATES 2001).
- d) **Tecnologia:** para desenvolver o potencial inovador aos indivíduos é necessário que a organização disponibilize os recursos tecnológicos necessários, bem como acesso à dados e informações (FIATES 2001).



Comparando as características apresentadas por Amábile (1998) e Alencar (1998) sobre os ambientes favoráveis à criatividade, e os apresentados por Fiates (2001 e 2008) sobre inovação, é perceptível que a flexibilidade, autonomia, cultura organizacional, apoio da chefia e poucos níveis hierárquicos são características comuns que devem ser adotadas pelas organizações para a criação de ambientes favoráveis a criatividade e inovação.

Percebe-se que um dos fatores chaves neste processo de criação de ambientes criativos e inovadores é a estrutura organizacional. Desta forma, o presente estudo focará na apresentação das diversas formas de estruturas organizacionais existentes na literatura atual, as quais serão apresentadas a seguir, a fim de fundamentar e contemplar os objetivos deste trabalho.

## 2.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Maximiano (1992) define organização como uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Desta forma, a organização corresponde a uma associação de esforços no alcance de um objetivo comum. Porém, para alcançar os objetivos, estes esforços precisam ser estruturados, divididos e organizados para garantir o bom funcionamento da organização.

A organização destes esforços é denominada Estrutura Organizacional, ou seja, o arranjo dos diferentes elementos da organização, e a forma como estes estão integrados. Andrade e Amboni (2010) afirmam que definir a estrutura organizacional é explicitar o modo como se dá a inter-relação entre os vários elementos de uma organização. Schermerhorn (2008) resume a estrutura organizacional como um sistema de tarefas, relacionamentos hierárquicos e comunicação entre pessoas.

Segundo Hall (1984), a estrutura organizacional busca atender a três funções básicas: realizar produtos (e serviços) e atingir metas organizacionais; minimizar as influências individuais nas organizações; definir onde o poder é exercido, e onde são tomadas as decisões e executadas as atividades.

Vasconcelos e Hemsley (1986) *apud* Vivancos (1999) entendem que a estrutura organizacional busca definir os seguintes aspectos dentro da organização: critérios de departamentalização; centralização ou descentralização de áreas de apoio; localização

de assessorias; amplitude de controle; nível de descentralização de autoridade; sistema de comunicação; e definição quanto ao grau de formalização.

Desta forma, a estrutura organizacional também pode ser vista como o processo de distribuição de autoridade, especificação de atividades em todos os níveis hierárquicos, e delineamento do sistema de comunicação (STONER; FREEMAN, 1992). Curry (2007) deixa claro que a estrutura organizacional é a ferramenta utilizada pelas empresas para permitir, de maneira eficiente, a execução de sua estratégia, corroborando com Chandler (2000) que defendia que a estrutura deve seguir a estratégia. Desta forma, para que a ferramenta seja utilizada de forma adequada é necessário que a organização tenha conhecimento completo de sua estratégia.

Schermerhorn (2008) afirma que por trás de toda estrutura formal, existe uma estrutura informal, formada por todas as relações de trabalho extraoficiais. Segundo o autor, as estruturas informais podem desempenhar um importante papel no desempenho do trabalho realizado, e na resolução de problemas. Isso ocorre porque as pessoas se ajudam mutuamente, não porque a estrutura exija, mas porque se gostam.

As estruturas informais dão às pessoas acesso a amizades, conversas e conselhos que podem contribuir para tornar um dia de trabalho mais agradável. Por essas e outras razões é possível argumentar que as estruturas informais são essenciais para o sucesso de qualquer organização. Elas preenchem lacunas existentes nas estruturas formais e ajudam a contrabalancear as suas inadequações, tanto relacionadas a tarefas quanto a pessoas. (SCHERMERHORN, 2008, p.186)

Schermerhorn (2008) aponta certas desvantagens nas estruturas informais, afirmando que as mesmas podem ser suscetíveis a boatos, disseminar informações imprecisas, alimentar resistência à mudanças, distrair os membros da realização do seu trabalho, ou até mesmo trabalhar contra os interesses da organização como um todo.

Vasconcellos e Hemsley (1986) *apud* Vivancos (1999) classificam as estruturas organizacionais em dois grandes grupos: Tradicionais e Inovativas. Segundo esses autores, estruturas tradicionais adaptam-se bem às empresas que desenvolvem atividades repetitivas atuando em ambientes estáveis, enquanto as estruturas inovativas são uma solução para ambientes organizacionais complexos. O quadro a seguir apresenta as características entre os dois grandes grupos.

TRADICIONAIS	INOVATIVAS
Alto nível de formalização	Baixo nível de formalização
Unidade de comando	Multiplicidade de comando
Especialização elevada	Diversificação elevada
Comunicação vertical	Comunicação Horizontal e Diagonal
Utilização de formas tradicionais de departamentalização	Utilização de formas avançadas de departamentalização

**Quadro 1 - Características das estruturas tradicionais e inovativas**

Fonte – Adaptado de Vivancos (1999, p. 3)

Daft (2008) ressalta que a estrutura organizacional deve fornecer uma estrutura para as responsabilidades, as relações de subordinação e os agrupamentos, além de fornecer um mecanismo para conectar e coordenar os elementos organizacionais em um todo coerente. Para o autor, é importante que se compreenda o processamento das informações dentro da estrutura, e que a mesma deve ser projetada para fornecer conexões entre as informações verticais e horizontais, visando atingir as metas organizacionais.

### 2.3.1 Divisão do Trabalho

Daft (2008) afirma que a divisão do trabalho significa que o trabalho da organização é subdividido em tarefas menores, ou seja, a organização é dividida em unidades que desempenham tarefas diferentes, fenômeno este chamado de departamentalização.

Chiavenato (2004) define a departamentalização como a especialização horizontal da organização, produzindo departamentos especializados cada qual com sua especialidade. O autor afirma que a especialização horizontal é decorrente do princípio funcional, e caracteriza-se pelo número de áreas de especialização, proporcionando um crescimento horizontal do organograma. Llatas (2012) define departamentalização como o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades correspondentes recursos – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e equipamentos – em unidades organizacionais.

Na medida em que ocorre a especialização do trabalho, a organização passa a necessitar de coordenação dessas diferentes atividades, agrupando-as em unidades

maiores. A departamentalização deve ter como objetivo alcançar operações mais eficientes e econômicas, de acordo com Chiavenato (2004).

A departamentalização é uma característica das grandes organizações. Ela está relacionada ao tamanho da organização e à complexidade das operações. Quando a organização torna-se grande, as atividades não podem ser todas supervisionadas diretamente pelo proprietário ou diretor, mas por meio de vários executivos responsáveis pelas diferentes fases da atividade, ou pelos diferentes aspectos dessa atividade. (CHIAVENATO, 2004, p. 170)

A especialização horizontal raramente acontece sem que aconteça a especialização vertical e vice-versa, segundo Chiavenato (2004). A especialização vertical caracteriza-se pelo crescimento vertical do organograma, ou seja, pelo aumento de níveis hierárquicos. A especialização vertical é considerada uma divisão do trabalho em termos de autoridade e responsabilidade, já a especialização horizontal, ou departamentalização, é uma divisão do trabalho em termos de diferenciação entre os diversos tipos de tarefas executadas.

### 2.3.2 Níveis de Hierarquização

De acordo com Andrade e Amboni (2010), a diferenciação horizontal, vista como departamentalização anteriormente, é entendida como a divisão das tarefas da organização. Já a diferenciação vertical ou hierárquica, vista como especialização vertical, refere-se ao número de níveis hierárquicos existentes do alto da organização até sua base. Desta forma, Mintzberg (1995) divide a estrutura organizacional em cinco grandes níveis hierárquicos:

- a) **Núcleo Operacional:** engloba os executores do trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços.
- b) **Núcleo Estratégico:** onde são desenvolvidas as atividades de planejamento da organização. Este núcleo é responsável pelas decisões estratégicas, bem como assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz. Encontram-se ali pessoas em unidades e cargos com total responsabilidade pela organização.

- c) **Nível Intermediário:** é composto por uma cadeia de gerentes com autoridade formal, cuja atividade visa à coordenação entre o nível estratégico e o nível operacional.
- d) **Tecnoestrutura:** é onde se encontram os que prestam serviços à organização. Esta estrutura é formada por colaboradores que se encontram fora do fluxo de trabalho operacional, mas podem delinear, planejar e alterar esse fluxo de trabalho, ou ainda treinar os indivíduos que estão diretamente ligados com o negócio da organização. Estas atividades de suporte normalmente estão relacionadas com a padronização do trabalho.
- e) **Assessoria de Apoio:** compõe-se de um conjunto de unidades que desenvolvem atividades de apoio para a os demais agentes da organização, situando-se fora de seu fluxo de trabalho operacional.

Bateman (2010) aponta que cada vez mais a tendência das empresas é aumentar a amplitude de controle, ou seja, reduzir o número de níveis hierárquicos, conferindo maior autonomia aos indivíduos. O autor define amplitude de controle como o número de subordinados que se reportam diretamente a um executivo ou supervisor. Assim, amplitudes pequenas implicam em uma organização “alta”, com muitos níveis de reporte. Já amplitudes grandes criam uma organização “achatada” com menos níveis hierárquicos. Bateman (2010) também aponta 5 fatores principais para a adoção de uma amplitude de controle grande pela organização: o trabalho é rotineiro, os subordinados são altamente treinados, o administrador é altamente capacitado, os cargos são similares e as medidas de desempenho são comparáveis, e os subordinados preferem ter autonomia a um controle cerrado da supervisão. Em caso de condições opostas, uma amplitude de controle pequena é mais adequada. O autor defende que uma amplitude de controle ótima aperfeiçoa a eficácia e os resultados da organização.

Estes níveis hierárquicos, e as relações de poder e controle dentro das organizações, comumente são demonstradas através de uma representação gráfica denominada organograma, o qual será apresentado detalhadamente a seguir.

### 2.3.3 Organograma




De acordo com Andrade e Amboni (2010), o organograma é uma representação gráfica da organização formal, configurada na estrutura que foi delineada pelo regulamento da instituição, contendo diversos setores, posições e suas respectivas interdependências, hierarquias, itinerário de comunicações, vinculações e subordinações. Segundo os mesmos autores, o organograma basicamente tem o propósito de mostrar como as pessoas foram agrupadas para o atingimento dos objetivos organizacionais, e como se dão os relacionamentos verticais e horizontais.

Schermerhorn (2008) define o organograma como um diagrama de posições hierárquicas dentro de uma organização, identificando os cargos principais e mostrando a hierarquia de autoridade e comunicação existente, e o modo como estes se conectam. Este também deve proporcionar ao leitor entender como se dá a divisão do trabalho na organização.

O organograma, segundo Mintzberg (1995), apesar de não mostrar os relacionamentos informais, retrata fielmente a divisão do trabalho e exibe de forma clara: quais posições existem formalmente na organização; como estas são agrupadas em unidades; e como a autoridade formal flui entre elas. Dentro destes relacionamentos formais e informais, a comunicação é a peça fundamental para a troca de informações entre os níveis estratégicos, e os indivíduos da organização. Desta forma, o próximo tópico detalhará a importância da comunicação, e seus fluxos.

### 2.3.4 Comunicação

Llatas (2012) apresenta a importância dos sistemas de comunicação. Segundo a autora, a comunicação pode ser definida como o processo interativo em que os dados, informações, consultas, informações e orientações são transacionadas entre pessoas, unidades organizacionais e agentes externos à empresa. O quadro a seguir apresenta os tipos de fluxo de comunicação segundo Llatas (2012).

Tipos de Fluxo	Conceito	Exemplo
Horizontal 	Troca de informações entre departamentos do mesmo nível hierárquico	Intercâmbio de dados entre a direção de finanças e a direção de marketing.
Vertical 	Troca de informações entre departamentos de níveis hierárquicos diferentes, mas que atuam na mesma área.	Intercâmbio de dados entre a direção de finanças e a tesouraria.
Diagonal ou Transversal 	Troca de informações entre departamentos de níveis hierárquicos diferentes que atuam em áreas distintas.	Intercâmbio de dados entre a direção de marketing e a tesouraria.

**Quadro 2 - Tipos de fluxo de comunicação**

Fonte – Llatas (2012, p.37)

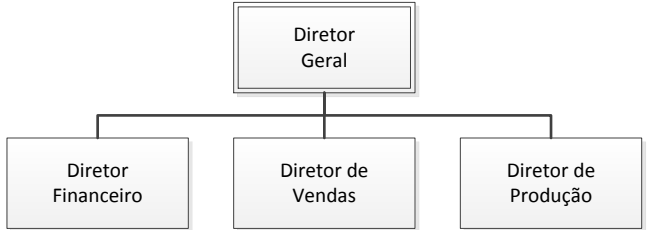

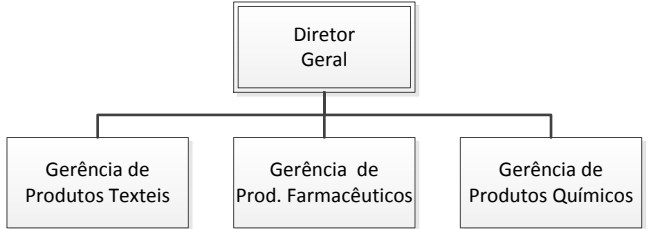
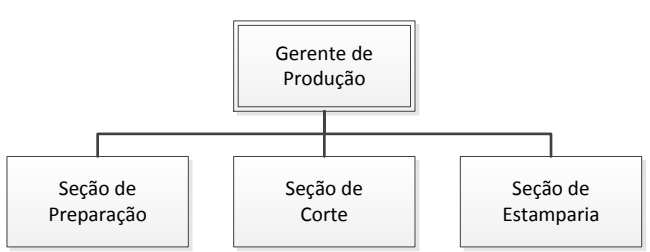
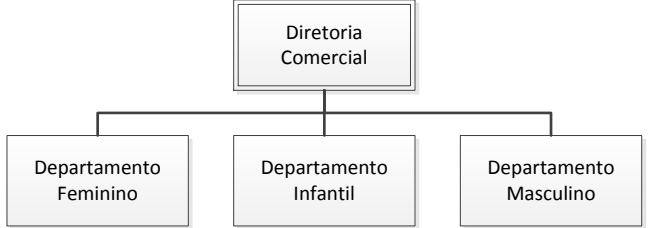
Vista a comunicação organizacional como o modo como os dados e informações transitam pela organização, é importante entender os tipos de fluxo de comunicação dentro da organização para que se possa compreender os níveis hierárquicos e os diferentes tipos de estruturas que os comportam. Desse modo, estruturas mais rígidas apresentam essencialmente comunicação horizontal e vertical, enquanto que em estruturas mais flexíveis o fluxo predominante é o diagonal. Nos tópicos a seguir, serão abordadas as características principais das estruturas mais rígidas, denominadas de estruturas tradicionais, e das estruturas mais flexíveis, denominadas de estruturas inovativas.

### 2.3.5 Estruturas Tradicionais

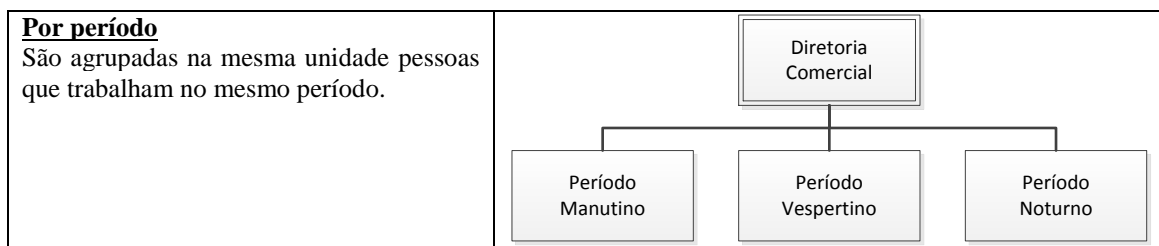
As estruturas tradicionais são aquelas associadas às organizações com hierarquias tradicionais, comunicação vertical e unidades de comando. A principal característica é a utilização de formas tradicionais de departamentalização, segundo Andrade e Amboni (2010), cujos critérios mais tradicionais são: funcional, geográfico, por processo, por cliente, por produtos, por período e pela amplitude de controle. Curry (2007) e Llatas (2012) também apresentam as estruturas: linear e *staff-and-line*, como estruturas tradicionais.

i. *Tipos de Departamentalização*

Os critérios de departamentalização apresentados por Andrade e Amboni (2010) serão apresentados e explicados a seguir no Quadro 2 – Critérios de departamentalização.

Tipo de Departamentalização	Organograma
<p><b><u>Funcional</u></b> Consiste no agrupamento das atividades e tarefas de acordo com as principais funções desenvolvidas dentro da empresa.</p>	 <pre> graph TD     DG[Diretor Geral] --&gt; DF[Diretor Financeiro]     DG --&gt; DV[Diretor de Vendas]     DG --&gt; DP[Diretor de Produção]           </pre>
<p><b><u>Geográfica</u></b> Baseia-se no princípio de que todas as atividades que se realizam em determinado território devem ser agrupadas e colocadas sob ordem de um mesmo gestor.</p>	 <pre> graph TD     DTA[Departamento Trafego Aéreo] --&gt; RS[Região Sul]     DTA --&gt; RSE[Região Sudeste]     DTA --&gt; RN[Região Norte]           </pre>
<p><b><u>Por produtos ou serviços</u></b> São agrupadas, na mesma unidade, pessoas que estão relacionadas com o mesmo produto, ou linha de produtos.</p>	 <pre> graph TD     DG[Diretor Geral] --&gt; GPT[Gerência de Produtos Textéis]     DG --&gt; GPF[Gerência de Prod. Farmacêuticos]     DG --&gt; GPQ[Gerência de Produtos Químicos]           </pre>
<p><b><u>Por fases do processo de produção</u></b> Também conhecida por departamentalização por processo. É frequentemente utilizada nas empresas industriais, nos níveis mais baixos da estrutura organizacional das áreas produtivas ou de operações, criando unidades relativas às distintas fases do processo de produção.</p>	 <pre> graph TD     GP[Gerente de Produção] --&gt; SP[Seção de Preparação]     GP --&gt; SC[Seção de Corte]     GP --&gt; SE[Seção de Estamparia]           </pre>
<p><b><u>Por clientes</u></b> São agrupadas na mesma unidade pessoas que estão relacionadas com os mesmos tipos de clientes.</p>	 <pre> graph TD     DC[Diretoria Comercial] --&gt; DF[Departamento Feminino]     DC --&gt; DI[Departamento Infantil]     DC --&gt; DM[Departamento Masculino]           </pre>



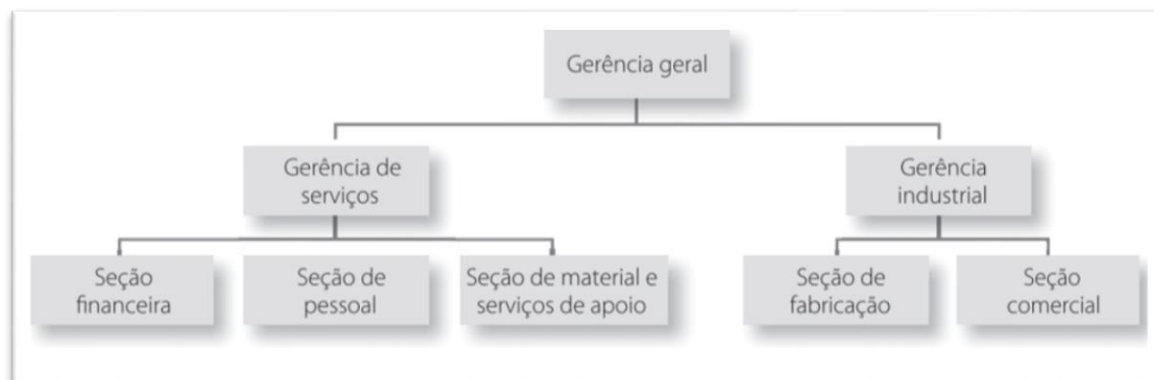


**Quadro 3 - Tipos de departamentalização**

Fonte - Andrade e Amboni (2010, p. 102)

ii. *Estrutura Linear*

Segundo Curry (2007), a estrutura linear é representada por uma pirâmide, e demonstra claramente a unidade de comando bem como, o princípio de escalonamento hierárquico. Llatas (2012) afirma que a estrutura linear baseia-se em um conceito rígido e simples de hierarquia, onde cada função submete-se à autoridade de um único superior imediato. A figura a seguir ilustra como ocorre a divisão do trabalho em uma estrutura linear.



**Figura 1 - Estrutura em Linha**

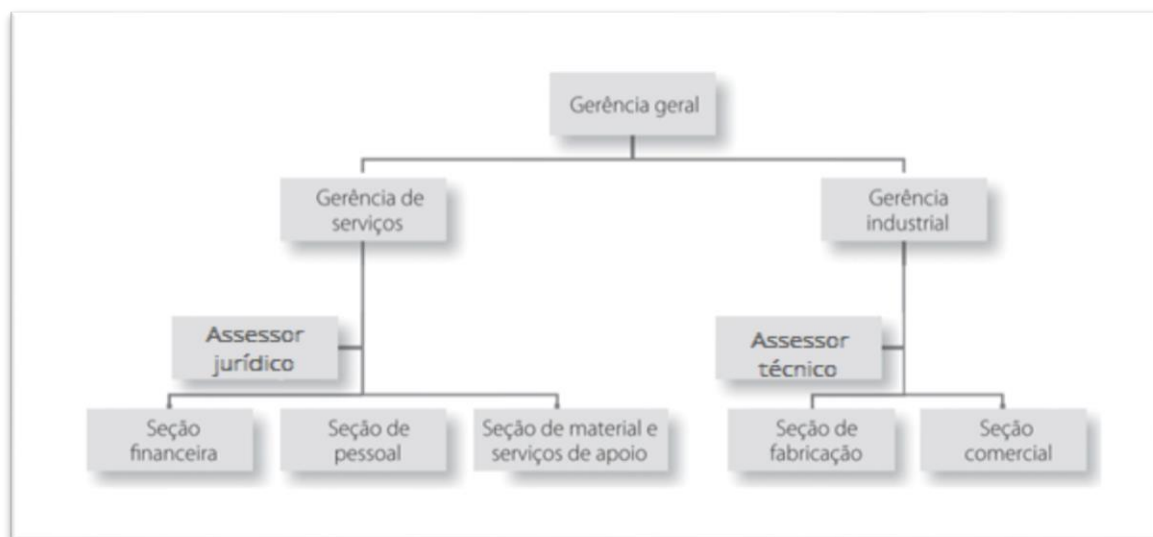
Fonte – Llatas (2012, p.37)

Este tipo de estrutura é inspirada nos moldes militares de divisão de poder, baseada na organização dos antigos exércitos, e segundo Curry (2007), apresenta as seguintes características: chefia como fonte exclusiva de autoridade; ordens seguem exclusivamente pela ordem hierárquica; cada empregado recebe ordens de um só chefe. O autor aponta ainda como vantagens desse modelo, a fácil aplicação, a clareza das hierarquias, as definições de responsabilidades, dentre outras.

Por outro lado, Llatas (2012) aponta que este modelo não estimula a cooperação horizontal entre os departamentos. Curry (2007) completa afirmando que o modelo sobrecarrega a direção e que não favorece o trabalho em equipe.

### iii. Estrutura Staff-and-line

Llatas (2012) apresenta a estrutura *staff-and-line* como complementar à estrutura linear, pois ambas seguem as mesmas características básicas, e se diferem pelos órgãos de *staff*. De acordo com Curry (2007), os órgãos de *staff* possuem a função de assessoramento e de aconselhamento aos órgãos executivos em que estão diretamente ligados. Llatas (2012) afirma que o objetivo dos órgãos de *staff* é dar suporte especializado aos dirigentes, colaborando assim para a melhoria dos serviços prestados no departamento. A figura 2 – Estrutura *Staff-and-line* mostra graficamente a posição hierárquica dos órgãos de staff. É possível notar que cada gerência possui seu órgão de assessoria especializada.



**Figura 2 - Estrutura *Staff-and-line***

Fonte – Llatas (2012, p.39)

Curry (2007) apresenta algumas vantagens da estrutura em questão: facilita a participação de especialistas em qualquer ponto da linha hierárquica; possibilita melhor controle da qualidade; torna a organização adaptável; favorece a execução do trabalho

nas unidades de linha; e promove a eficiência organizacional. Porém, o autor destaca que por vezes as sugestões confundem-se com as ordens dos chefes de linha, ou entram em conflito com elas, podendo vir a ser um problema para a organização.

Tendo visto as características das estruturas tradicionais, percebe-se que estas são marcadas pela grande quantidade de níveis hierárquicos, comunicação vertical e diversas estruturas de poder. Desta forma, estas características impedem ou ao menos dificultam a promoção de ambientes flexíveis, adaptáveis e dinâmicos das novas formas organizacionais.

### 2.3.6 Estruturas Inovativas

As estruturas inovativas possuem características opostas às estruturas tradicionais. Suas características marcantes são o baixo nível de formalização, formas avançadas de departamentalização, multiplicidade de comando, diversificação elevada, e comunicação horizontal e diagonal.

Leite, Albuquerque e Kniess (2010) apresentam as estruturas inovativas ou inovadoras como formas novas, ativas e dinâmicas, que respondem ou adaptam-se às constantes mudanças do contexto das organizações. Essas estruturas inovadoras resultam de formas avançadas de departamentalização como a por projetos, matricial e em redes, conforme Andrade e Amboni (2010). Daft (2008) apresenta ainda a estrutura horizontal como uma estrutura organizacional inovadora.

Segundo Curry (2007), as concepções de estrutura das organizações modernas são resultados de determinados fatores, sendo eles: evolução e sofisticação das estruturas tradicionais; desenvolvimento da abordagem sistêmica, aplicada no equacionamento dos problemas organizacionais; e o caráter da alta dinamicidade da sociedade atual, que exige novos modelos organizacionais adequados às constantes mudanças.

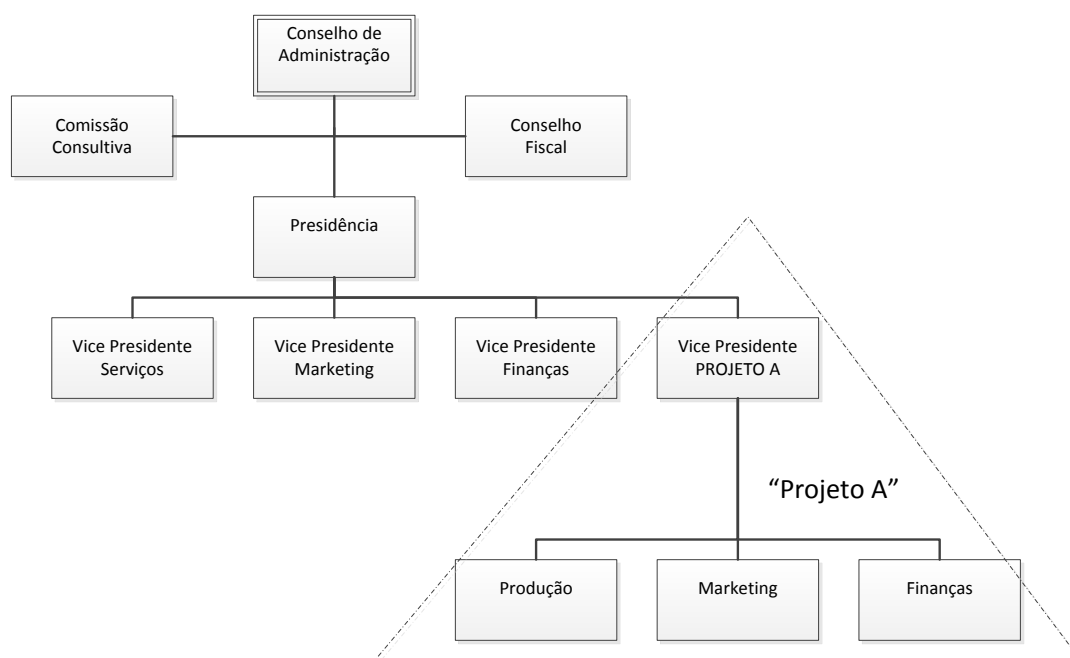
Mudanças estas que por vezes exigem que as estruturas adotadas pelas organizações sejam de caráter híbrido, oriundas da combinação entre dois ou mais tipos de estrutura organizacional. Curry (2007) salienta que no campo das estruturas organizacionais inovadoras, os sistemas híbridos são considerados multidimensionais, podendo comportar simultaneamente subsistemas permanentes e temporários desde os mais simples até os mais complexos.

### i. Estrutura por projeto

Antes de falar em estrutura organizacional por projeto, é importante ressaltar o que caracteriza um projeto. De acordo com o PMI – *Project Management Institute*, um projeto é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos. Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e, por isso, um escopo e recursos igualmente definidos. Também é único no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular. Assim, uma equipe de projeto inclui pessoas que geralmente não trabalham juntas – algumas vezes vindas de diferentes organizações e de múltiplas geografias.

Andrade e Amboni (2009) afirmam que na estrutura por projetos as pessoas são agrupadas de acordo com o projeto no qual estão envolvidas naquele determinado período. Estas pessoas recebem atribuições temporárias, uma vez que o projeto tem data de início e data de término.

Curry (2007) apresenta algumas características da estrutura organizacional por projetos: estrutura unidimensional, pois cada unidade está voltada para o desenvolvimento de um único projeto, chefiada por um único gerente; estrutura de natureza temporária; departamentalização interna funcional, ou seja, a equipe do projeto é dividida em unidades funcionais. Conforme mostra a figura a seguir:



**Figura 3- Organograma estrutura por projetos**  
 Fonte – Adaptado de Curry (2007 p. 254)

Llatas (2012) apresenta o contexto ideal para a adoção de uma estrutura organizacional por projetos, apresentado no quadro a seguir, que demonstra quais as características necessárias para que este modelo predomine.

Fluxo de Trabalho	Projetos de curta, média e longa duração que necessitam de mão de obra em período integral.
Perfil da Equipe	A equipe é multidisciplinar, porque cada projeto demanda a participação e funcionários com especialidades distintas.
Prioridades	Atendimento personalizado ao cliente de cada projeto e cumprimento dos prazos acordados.

**Quadro 4 - Contexto ideal para departamentalização por projetos**

Fonte – Llatas (2012, p.49)

Curry (2007) também apresenta as vantagens e desvantagens deste tipo de estrutura organizacional. Entre as vantagens estão: o desenvolvimento do trabalho voltado para um objetivo único - desenvolvimento do projeto; comunicação informal como fonte importante de integração; autoridade centrada no gerente de projetos, que controla todos os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto. Porém, por vezes esta estrutura não é bem aceita dentro das organizações por seu caráter temporário.

Nota-se que dentro do projeto existem as funções de produção, marketing e finanças que trabalham em caráter provisório para determinado projeto. Ao final do projeto as equipes são dissolvidas.

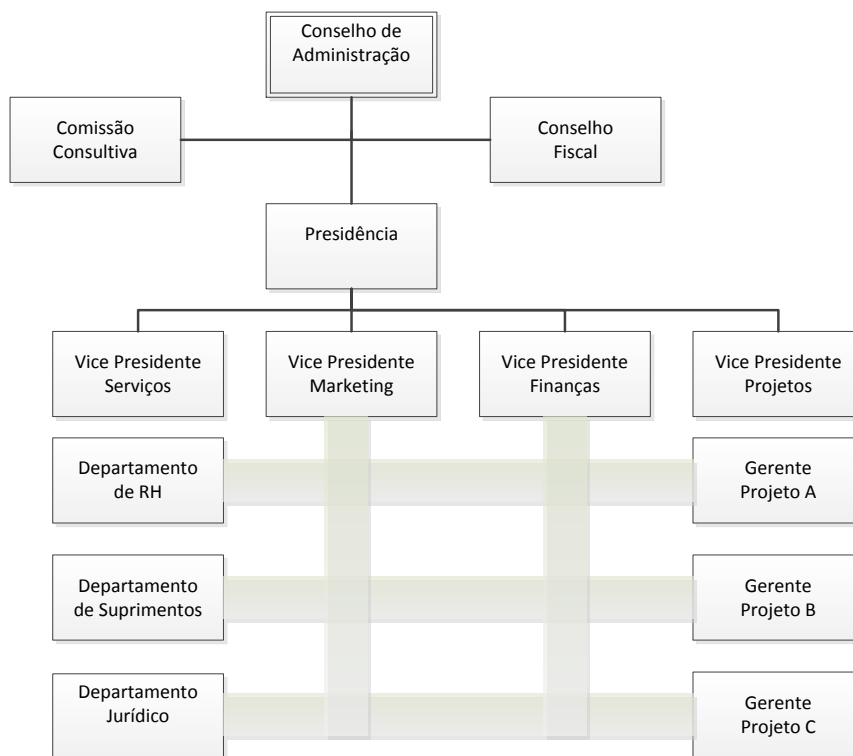
## ii. *Estrutura matricial*

A estrutura matricial, segundo Andrade e Amboni (2009), é caracterizada pelo resultado da utilização simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização sobre o mesmo grupo de pessoas, combinando geralmente uma estrutura funcional com outra por projetos ou por produtos.

Llatas (2012) afirma que no intervalo entre um projeto e outro a estrutura por projetos costuma gerar ociosidade das equipes e da infraestrutura. Desta forma, fundindo com a departamentalização funcional é possível praticar ao mesmo tempo a distribuição de tarefas temporárias e permanentes, aproveitando da melhor maneira os recursos disponíveis. Segundo a autora, este tipo de estrutura é permanente, e cada um dos envolvidos está alocado em seu departamento fixo, porém temporariamente

desempenham paralelamente funções em outros projetos, atuando em equipes com integrantes de outros departamentos.

A figura a seguir mostra a representação gráfica da estrutura matricial, onde a intersecção entre as linhas representa o integrante de cada departamento, fazendo parte de determinado projeto.



**Figura 4 - Estrutura Organizacional Matricial**

Fonte – Adaptado de Curry (2007 p. 258)

Curry (2007) afirma que as vantagens deste modelo são: equilíbrio de objetivos, pela atenção dispensada tanto às áreas funcionais quanto às coordenações dos projetos/produtos; visão dos objetivos dos projetos/produtos por meio das coordenações dos projetos/produtos; e a eliminação da ociosidade, já que o profissional além de estar trabalhando no desenvolvimento de determinado projeto/produto também está desempenhando suas tarefas em seu departamento.

### iii. *Estrutura horizontal*

De acordo com Daft (2008), as estruturas organizacionais horizontais organizam os colaboradores em torno de processos centrais. Essa abordagem estrutural é uma resposta às profundas mudanças que vem ocorrendo no ambiente de trabalho e de negócios. Com o progresso tecnológico os clientes esperam serviços mais rápidos e eficientes, o que para estruturas engessadas e burocráticas é um desafio oferecer.

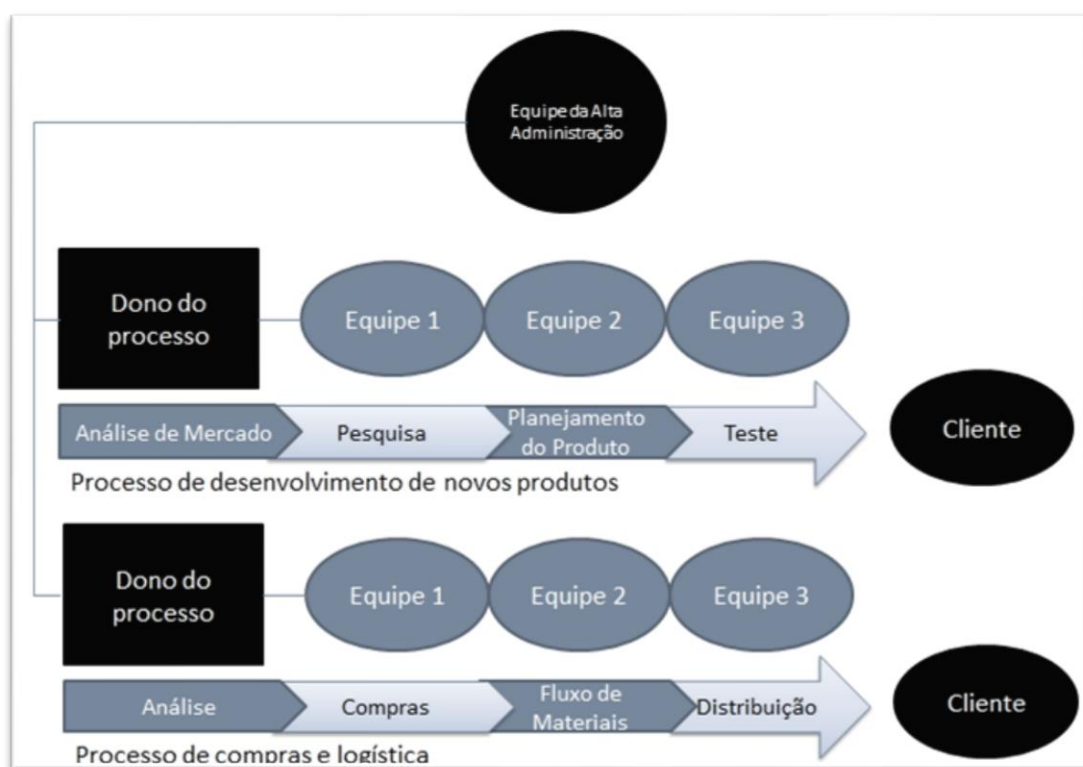
Segundo o mesmo autor, a estrutura horizontal praticamente elimina tanto a hierarquia vertical quanto os antigos limites departamentais. Ao invés da tradicional departamentalização que concentra as estruturas de trabalho em diferentes departamentos funcionais, esta estrutura enfatiza os processos centrais que atravessam uma organização no sentido horizontal, e envolvem equipes de colaboradores que trabalham juntos para atender todas as necessidades do cliente. Daft (2008) elenca algumas características das equipes de uma organização horizontal:

- a) A estrutura é criada em torno de processos centrais e interfuncionais em vez de tarefas, funções ou geográficas. Desta maneira os limites interdepartamentais são eliminados.
- b) Equipes autogeridas, e não indivíduos, são a base do projeto e do desenvolvimento organizacional.
- c) Os donos dos processos centrais tem responsabilidade total sobre o mesmo.
- d) São oferecidas às pessoas nas equipes habilidades, ferramentas, motivação e autoridade para tomar decisões centrais para o desempenho da equipe.
- e) As equipes tem liberdade para pensar de maneira criativa e responder com flexibilidade aos novos desafios que surgem.
- f) A cultura organizacional é de abertura, confiança e de colaboração, focada em melhorias contínuas. Ela valoriza o *empowerment*, a delegação de responsabilidade e o bem-estar do funcionário.

Andrade e Amboni (2010) afirmam que a visão por processos é o ponto de partida para a criação e o gerenciamento de organizações que respondam eficientemente à nova realidade de concorrência acirrada e de expectativas dinâmicas dos clientes. Andrade e Amboni (2010) acrescentam que a estrutura organizacional quando orientada por processos, valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Porém, Hammer (1998) frisa que é

necessário que o gestor da organização projete e mensure cuidadosamente os processos da organização, fazendo com que todos os participantes compreendam e se responsabilizem pelos processos, visando o desenvolvimento de um sentimento de propriedade do mesmo.

Daft (2008) aponta como principal ponto forte da estrutura horizontal a possibilidade de aumentar radicalmente a flexibilidade e a resposta da empresa às mudanças nas necessidades dos clientes, graças a uma melhor coordenação. Além disso, não existindo limites departamentais, os colaboradores são obrigados a assumirem uma visão mais ampla das metas organizacionais em vez de estarem focados em metas de um único departamento. Desta forma, a estrutura horizontal promove uma ênfase no trabalho em equipe e na cooperação, de forma que todos compartilhem objetivos em comum. A figura a seguir exemplifica a forma de organização das equipes na estrutura horizontal, e de que forma ela promove a cooperação e integração entre elas.



**Figura 5 - Estrutura organizacional Horizontal**

Fonte – Adaptado de Daft (2008 p. 108)

Porém, o grande desafio é determinar os processos centrais, e lidar com o choque de cultura no caso de uma mudança brusca na estrutura. Empresas com estruturas tradicionais podem encontrar grandes obstáculos neste processo, quando seus

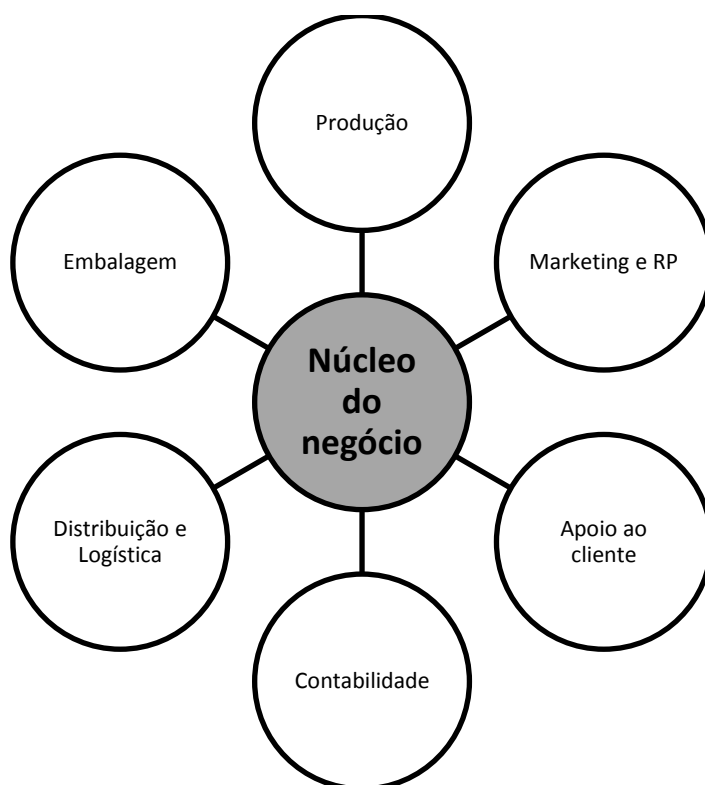


gerentes tiverem que abrir mão do poder de autoridade, para se transformarem em grandes facilitadores de equipes.

De forma geral, Daft (2008) aponta que as organizações estão abandonando cada vez mais as estruturas hierárquicas baseadas em funções, substituindo-as pelas estruturas baseadas no processo horizontal.

#### iv. *Estrutura de rede virtual*

A estrutura em rede representa uma abordagem bastante nova, que estende o conceito de coordenação e colaboração horizontal além dos limites da organização. Neste tipo de estrutura, a organização desagrega suas principais funções, subcontrata as mesmas de diferentes empresas, e coordena todas estas atividades a partir de uma pequena organização central, de acordo com Andrade e Amboni (2010), como exemplificado na figura a seguir.



**Figura 6: Estrutura organizacional em Rede**

Fonte – Adaptado de Daft (2008 p. 113) e Schermerhorn (2008 p. 193)

Schermerhorn (2008) afirma que as empresas que utilizam a estruturação em rede substituem alguns cargos e funções de tempo integral por serviços fornecidos por

parceiros estratégicos e fornecedores terceirizados. Estes serviços terceirizados e parceiros estratégicos são controlados e comandados por um núcleo de negócios, o centro da rede, que interliga todos os componentes externos. O autor trata estes componentes externos de três maneiras:

- a) alianças de terceirização, onde a organização contrata outras empresas para desempenhar determinadas funções;
- b) alianças de suprimentos, onde as empresas são ligadas por relacionamento fornecedor/cliente, garantindo um fluxo regular e pontual de suprimentos de qualidade entre os parceiros, e;
- c) alianças estratégicas, onde empresas se unem em parceria para atuar em uma área de interesse mútuo.

A grande vantagem da estrutura por redes é que a empresa pode se concentrar apenas em seu *core business*, ou seja, no que sabe realmente fazer, e contratar fora serviços que outras empresas possuem mais competência para desempenhar, permitindo assim a otimização de recursos. Daft (2008) aponta que a estrutura em rede permite flexibilidade extrema, e respostas rápidas às mudanças de mercado, uma vez que os subcontratados podem entrar e sair da rede conforme as necessidades da organização, e estes podem estar localizados em qualquer lugar do mundo.

Porém, este tipo de estrutura requer uma grande habilidade na gestão dos contratos e no gerenciamento de potenciais conflitos com os parceiros. Existe também um grande risco de falha organizacional, visto que a organização não possui controle sobre diversas atividades essenciais.

#### v. *Estrutura Híbrida*

Na prática, muitas estruturas não existem nas formas puras e delineadas como mostra a teoria. Daft (2008) aponta que as organizações muitas vezes combinam diferentes características de várias abordagens moldadas às suas necessidades estratégicas específicas. É comum que empresas combinem características das estruturas funcional, divisional, geográfica, horizontal ou em rede para tirar vantagem dos pontos fortes de cada uma das estruturas, e evitar alguns de seus respectivos pontos fracos. Normalmente este tipo de estrutura encontra-se em ambientes extremamente complexos.

## 2.4 SINTOMAS DA DEFICIÊNCIA DE ESTRUTURA

Com a revisão da literatura apresentada, mostrou-se que existem diversos tipos de estrutura, as quais visam atender diferentes necessidades das organizações. O principal fator de sucesso de uma estrutura organizacional é a mesma estar alinhada com os objetivos e valores da organização, porém muitas vezes a estrutura adotada não é condizente com a estratégia organizacional e seus anseios, gerando diversos problemas internos. Desta forma, como identificar se a estrutura adotada pela empresa está adequada às suas necessidades?

Daft (2008) afirma que quando a estrutura organizacional está mal alinhada com a estratégia da empresa, há o surgimento de outros sintomas de deficiência estrutural, o que pode dificultar o atingimento dos objetivos organizacionais. A seguir serão apresentados os quatro principais sintomas de deficiência apontados pelo autor (DAFT 2008, p. 117-118):

- a) **Tomada de decisão postergada ou com falta de qualidade:** Os tomadores de decisão podem estar sobrecarregados porque a hierarquia afunila muitos problemas e decisões para eles. A delegação para níveis mais baixos pode ser insuficiente. Outra causa de decisões de pouca qualidade é que a informação pode não estar encontrando as pessoas corretas. As conexões de informação tanto na direção vertical quanto na horizontal podem ser inadequadas para assegurar a qualidade da decisão.
- b) **A organização não responde em termos inovadores a um ambiente em transformação:** Uma razão para a falta de inovação é que os departamentos não estão coordenados no sentido horizontal. A estrutura organizacional também precisa especificar as responsabilidades departamentais que incluem a observação do ambiente de inovação.
- c) **O desempenho dos funcionários declina e as metas não são atingidas:** O desempenho dos colaboradores pode declinar porque a estrutura não fornece metas claras, responsabilidades e mecanismos para a coordenação. A estrutura deve refletir a complexidade do ambiente mercadológico e ser suficientemente simples para garantir eficácia nos processos.
- d) **Evidência de muito conflito:** A estrutura organizacional deve permitir que metas departamentais combinem-se em um único conjunto de metas para toda a organização. Quando os departamentos agem com finalidades diferentes, é sinal de que os mecanismos de conexão horizontal não estão adequados.

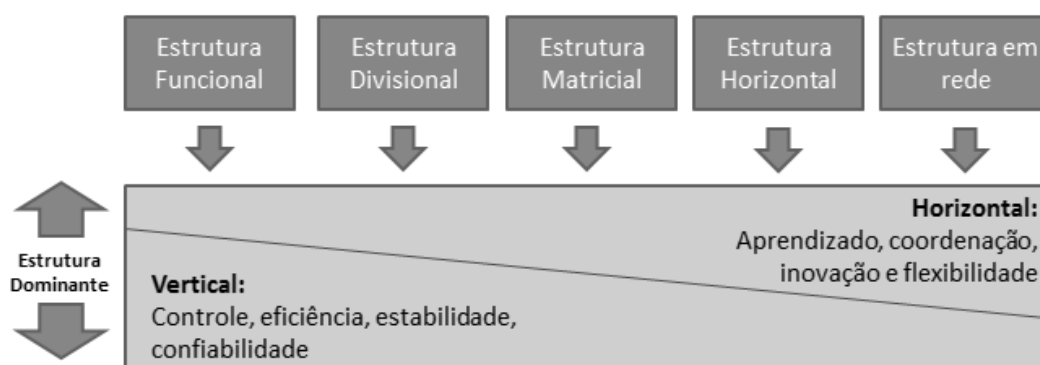
Apresentados os sintomas de deficiência de estrutura, é importante ressaltar que ao identificar determinados sintomas na organização, deve-se pensar em um processo de

reestruturação. Identificar estes sintomas é o primeiro passo para uma reestruturação bem sucedida. A seguir será apresentado como ocorre este processo de reestruturação, de que forma escolher a estrutura ideal e quais as etapas do processo.

## 2.5 O PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO

Antes de começar um processo de estruturação, ou reestruturação, é necessário que a organização saiba qual sua estratégia e sua razão de existir. Certo (2003) aponta algumas questões que devem ser respondidas para iniciar o processo de estruturação, são elas: Quais os objetivos da organização como empresa? Quais os planos para atingir seus objetivos? Quais tarefas devem ser executadas para concretizar tais planos? Quais os recursos que a organização dispõe? Desta forma, é possível constatar que antes de pensar em reestruturação, a empresa deve pensar em seus objetivos internos, através do planejamento estratégico, ou de um mapa estratégico como o *business model canvas*.

Para a escolha da estrutura ideal, Daft (2008) aponta que a decisão mais importante durante este processo é encontrar o correto equilíbrio entre controle vertical e coordenação horizontal, de acordo com as necessidades da organização. A figura a seguir mostra a relação da estrutura organizacional, com a necessidade da organização de eficiência *versus* aprendizado.



**Figura 7 - Relação eficiência vs Aprendizado**

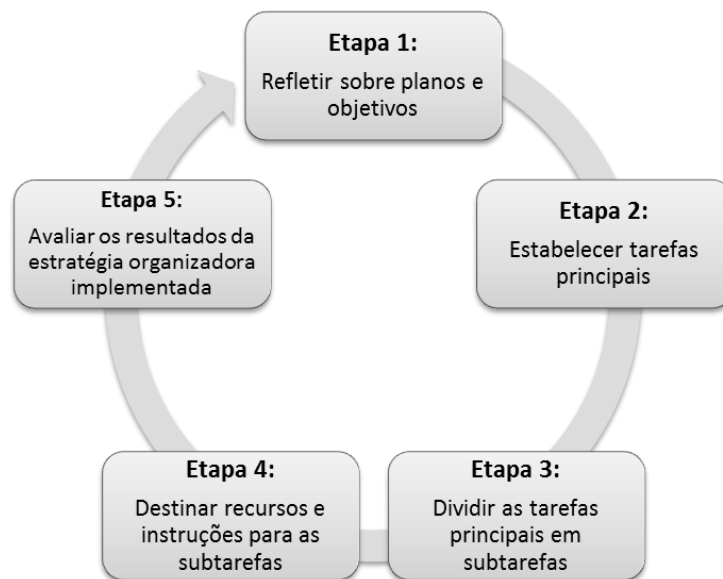
Fonte: Daft (2008, p.117)

Enquanto o controle vertical está associado com as metas de eficiência e estabilidade, a coordenação horizontal está associada com o aprendizado, a inovação e a flexibilidade. Desta forma, nota-se a necessidade de entender a organização como um

todo, principalmente conhecer seus objetivos e sua cultura, afim de poder delimitar a estrutura ideal para a mesma.

### 2.5.1 Etapas do processo de estruturação

Certo (2003) indica 5 etapas do processo de estruturação como mostra a figura 8 – Etapas do processo de estruturação:



**Figura 8 - Etapas do processo de estruturação**  
Fonte: Certo (2003, p.198)

A primeira etapa consiste em determinar como os objetivos organizacionais serão alcançados. A segunda e a terceira etapa se concentram em organizar a forma como estes planos serão executados, e de que forma as tarefas serão divididas dentro da organização, pensa-se em atividades macro, até a ramificação dos pequenos processos. A quarta etapa é referente à alocação de recursos, sendo eles humanos, financeiros, e/ou materiais. A quinta e última etapa refere-se à avaliação dos resultados da estratégia implementada, recolhendo informações sobre se os objetivos organizacionais estão sendo alcançados, e se não existe ruídos na nova estrutura adotada.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordadas as escolhas metodológicas para responder o objetivo proposto e as ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de todo o estudo.

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Visto o objetivo deste trabalho como “identificar e analisar a estrutura organizacional tácita vivenciada na empresa NEXT, com intuito de formalizá-la considerando a intenção de promover um ambiente flexível, criativo e inovador.”, o mesmo mostra-se como um estudo de caso pois segundo Mascarenhas (2012), estudo de caso é uma pesquisa aprofundada a respeito de um ou poucos objetos. Neste tipo de pesquisa visa-se descrever em detalhes o objeto de estudo, no caso, a estrutura organizacional da empresa Nextt.

Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1991), o estudo de caso tem por finalidade uma análise intensiva empreendida em uma ou mais organizações reais. Para os autores, este tipo de estudo reúne, tanto quanto possível, informações numerosas e detalhadas para o entendimento da totalidade de uma determinada situação. Para o desenvolvimento do estudo de caso, Bruyne, Herman e Schoutheete (1991) sugerem técnicas variadas de coleta de dados, como observações, entrevistas e análise documental.

Duarte (2012) enumera quatro características essenciais do estudo de caso, são eles: particularismo, descrição, explicação e indução.

1. Particularismo: o estudo se centra em uma situação, acontecimento, programa ou fenômeno particular, proporcionando assim uma excelente via de análise prática de problemas da vida real.
2. Descrição: o resultado final consiste na descrição detalhada de um assunto submetido à indagação.
3. Explicação: o estudo de caso ajuda a compreender aquilo que submete à análise, formando parte de seus objetivos a obtenção de novas interpretações e perspectivas, assim como o descobrimento de novos significados e visões antes despercebidas.
4. Indução: a maioria dos estudos de caso utiliza o raciocínio indutivo, segundo o qual os princípios e generalizações emergem a partir da análise dos dados particulares. Em muitas ocasiões, mais que verificar hipóteses formuladas, o estudo de caso pretende descobrir novas relações entre elementos. (DUARTE, 2012; p.217)

A pesquisa em questão também é classificada como aplicada, pois de acordo com Vergara (1998), procura resolver problemas concretos, com finalidade prática. O estudo de caso também é considerado uma pesquisa qualitativa, pois utiliza dados qualitativos obtidos em entrevistas, documentos e observação para a compreensão e explicação de determinados fenômenos (DIAS; SILVA; 2010).

### 3.2 COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento deste trabalho foram levantados dados sobre as seguintes categorias de análise: dinâmica de trabalho da organização, fluxos de trabalho, fluxos de comunicação e informação dentro e fora dos projetos, níveis hierárquicos, processo de tomada de decisão, identidade organizacional e seu planejamento de curto e médio prazo, poder e controle, responsabilidade e autoridade, deficiências da estrutura vigente e qualquer outra informação relevante para o desenvolvimento deste estudo.

Para que o estudo pudesse ser desenvolvido, inicialmente realizou-se uma etapa exploratória, que foi caracterizada por um levantamento bibliográfico, o qual proporcionou maior compreensão do tema abordado.

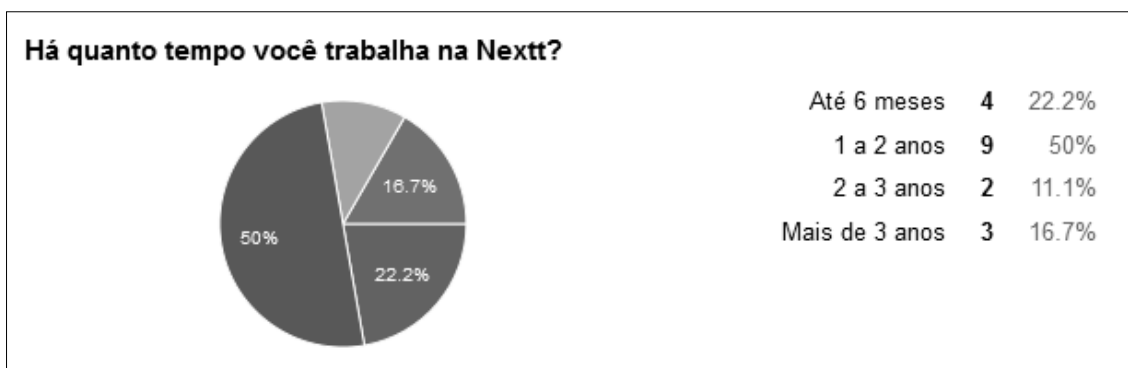
Foram utilizados dados primários e secundários como sua modalidade de coleta de dados. Mascarenhas (2012) cita que fontes primárias são aquelas coletadas direto da fonte original e secundárias aquelas que são relatadas por terceiros ou que em algum momento já haviam sido registradas e na atual pesquisa estão sendo utilizadas para a coleta de dados.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), existem diversas maneiras para se coletar os dados primários, que variam de acordo com as particularidades do estudo ou com o tipo de investigação, como: coleta documental, observação, entrevista, questionário, entre outros. Para o desenvolvimento deste estudo, os métodos de coleta de dados primários utilizados foram: questionário, entrevista semi-estruturada e observação.

O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito sem a presença do pesquisador, como define Lakatos e Marconi (2003). Foram aplicados questionários estruturados com 18 colaboradores da organização, o qual encontra-se nos apêndices, a fim de identificar diversos aspectos da estrutura organizacional atual e possíveis

deficiências na estrutura organizacional, baseado nos sintomas de deficiência apontados por Daft (2008) na seção 2.4 deste trabalho.

Os 18 respondentes correspondem ao universo de colaboradores da organização, excluindo os dois sócios. A população pesquisada foi caracterizada pelo tempo de trabalho na organização e cargo dos mesmos, como mostra os dados a seguir.



**Gráfico 1 - Tempo de trabalho**

A partir do gráfico apresentado, percebe-se que existe uma grande rotatividade de colaboradores na empresa, visto que 72,2% dos respondentes trabalham no máximo há dois anos na organização. A tabela a seguir apresenta os cargos ocupados pelos respondentes.

Qual seu cargo hoje?	
Estagiária Administrativo	1
Estagiário de desenvolvimento	1
Estagiário na Área de Projetos	1
Estagiária - Editora de conteúdo	1
Designer UX	1
Designer	8
Programador	1
Senior Software Engineer	1
Developer	1
Desenvolvedor	1
Analista Desenvolvedor	1
<b>Total</b>	<b>18</b>

**Tabela 1 - Cargos ocupados**

Para aplicação do questionário utilizou-se o programa *Google Forms*, uma ferramenta de questionários on-line, para a coleta de dados. Desta forma o *link* do



questionário foi encaminhando via *e-mail* para os colaboradores, e o período de coleta de respostas foi de 07 dias.

Em uma etapa exploratória, foram realizadas 03 entrevistas semi-estruturadas com os dois sócios da organização, e o estagiário de projetos. Lakatos e Marconi (2003) explicam que a entrevista visa obter informações do entrevistado sobre determinado assunto diante de uma conversação de natureza profissional, que pode ser estruturada (roteiro e perguntas definidas), não estruturada (liberdade para desenvolver perguntas) ou semi-estruturada (roteiro com liberdade de desenvolvimento de perguntas).

Para Malhotra et al (2005), dados secundários são representados por aqueles que o pesquisador não precisou ir a campo para ter acesso. Utilizaram-se dados secundários coletados através de uma pesquisa bibliográfica, realizada em livros, periódicos, artigos científicos, teses e dissertações, bem como, diversos materiais disponibilizados pela organização. Destes materiais disponibilizados pela organização, realizou-se uma pesquisa documental. Lakatos e Marconi (2003) definem a pesquisa documental como uma pesquisa onde a fonte de dados está restrita a documentos, escritos ou não. A pesquisa documental foi realizada com relatórios e planilhas disponibilizadas pela organização, dentre eles: Relatório de pesquisa de clima, planejamento estratégico, relatório anual de resultados, registro de funcionários, dentre outros.

Utilizou-se também da técnica de observação, que segundo Lakatos e Marconi (2003) consiste em uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza as mesmas para o entendimento de determinados aspectos da realidade. Esta técnica não consiste em apenas ver e ouvir, mas também examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Para as autoras, a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não tem consciência, mas que orientam seu comportamento. A técnica de observação foi aplicada durante dois dias, acompanhando a dinâmica de trabalho da organização. Os pontos abordados na observação foram: Espaço físico da organização; espaço de interação entre os colaboradores; comunicação entre colaboradores; dinâmica de trabalho; disposição dos postos de trabalho; ambiente de trabalho; ferramentas de comunicação e ferramentas de controle.

Destaca-se que também foram consultados materiais disponíveis em *websites* e outros materiais que contenham informações relevantes para efetivação ou complementação do estudo.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Lakatos e Marconi (2003), a análise dos dados é a tentativa de demonstrar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, que nos proporcionam respostas relacionadas ao mesmo. Assim, é na etapa da análise que o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados originários do trabalho, com o objetivo de conseguir respostas relacionadas às perguntas feitas, procurando estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e os objetivos propostos. Com isso, tem-se insumos para fundamentar o que o pesquisador traçou como objetivos do trabalho.

A análise dos dados (conteúdo) se deu por meio da interpretação, explicação e especificação dos dados primários e secundários coletados. Coube a pesquisadora interpretar os dados de forma imparcial, evitando assim interpretações equivocadas ou influenciadas por quaisquer variáveis.

A partir da interpretação dos dados coletados, foi possível então entender a estrutura atual da empresa, identificar determinados problemas, e propor mudanças na estrutura atual a fim de sanar as deficiências encontradas.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados, bem como suas análises a fim de apresentar e analisar a estrutura organizacional da organização em questão.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

De acordo com a definição do dicionário Michaelis (2014), empresa significa “sociedade organizada para a exploração de uma indústria ou comércio” enquanto software é caracterizado por “Qualquer programa ou grupo de programas que instrui o hardware sobre a maneira como ele deve executar uma tarefa, inclusive sistemas operacionais, processadores de texto e programas de aplicação” de acordo com o mesmo. Portanto, pode-se interpretar uma empresa de software como um grupo social organizado que desenvolve e aplica softwares. Segundo dados da Associação Brasileira de Empresas de Software (ABES):

“O mercado doméstico de Tecnologia da Informação, que inclui hardware, software e serviços, movimentou 60 bilhões de dólares em 2014, representando 2,6% do PIB brasileiro e 3% do total de investimentos de TI no mundo, um resultado praticamente igual às participações apontadas no ano anterior. Deste valor, 11,2 bilhões vieram do mercado de software e 13,9 bilhões do mercado de serviços, sendo que a soma destes dois segmentos continuou a superar os 40% do mercado total de TI, mantendo a tendência de passagem do país para o grupo de economias com maior grau de maturidade, que privilegiam o desenvolvimento de soluções e sistemas”. (ABES; 2015)

Ainda de acordo com a ABES, em 2014 foram identificadas 12.600 empresas do setor de softwares e serviços no Brasil, sendo 49,8% dedicadas à distribuição, 26,1% à serviços e apenas 24,1%, ou 2.708, dedicadas ao desenvolvimento e produção. Dentre as empresas identificadas 93,0% são classificadas por microempresas quando analisadas pelo número de funcionários, porte equivalente à empresa trabalhada pelo presente trabalho, a Nextt.

A Nextt nasceu em 2010 a partir de uma visão de mercado de seus dois sócios, um programador e outro designer, que trabalhavam juntos em uma das maiores empresas de tecnologia do país. Os dois perceberam que por vezes programadores e designers não tinham a mesma prioridade. Enquanto o designer se preocupava muito

com o visual sem ter a preocupação de como aquilo seria implementado, os programadores pensavam apenas na funcionalidade, sem preocupação visual e consequentemente de usabilidade. Os dois observaram também que as empresas, em especial as de tecnologia, deixavam muito a desejar no que tange à interface de seus programas. Desta forma, surgiu a ideia de criar uma empresa especializada em design centrada no usuário, a fim de atender esta enorme demanda do mercado de tecnologia.

Em 2012 a Nextt foi incubada no MIDI Tecnológico, uma das principais incubadoras do estado de Santa Catarina, onde encontrou um ambiente de fomento para seu crescimento e desenvolvimento. Atualmente a empresa conta com 20 colaboradores, e está sediada no Centro de Inovação da Associação Catarinense de Tecnologia, em Florianópolis.

Basicamente pode-se entender a Nextt como uma empresa que prototipa e desenha interfaces gráficas visando suprir as necessidades de seu usuário. Em sua grande maioria seus clientes são outras empresas de tecnologia, ou grandes empresas que possuem uma área de TI bem desenvolvida, onde os designers e desenvolvedores da Nextt utilizam métodos de design centrados no usuário atuando em conjunto com a equipe de TI de seus clientes, a fim de formar um vínculo entre as empresas e criar interfaces envolventes e de uso fácil.

Para entender o serviço que a organização vende, é necessário entender brevemente a concepção de um software, sites, e outros artefatos digitais. Estes são compostos por duas camadas de código, o código *front end* que é uma camada de código mais refinado onde a interface gráfica desenhada ganha funcionalidades, e o *back end* que é responsável pela inteligência de fato do artefato a ser desenvolvido, seus algoritmos e integração com bancos de dados. Desta forma, a Nextt atua somente com as interfaces gráficas atuando na camada de codificação *front end*.

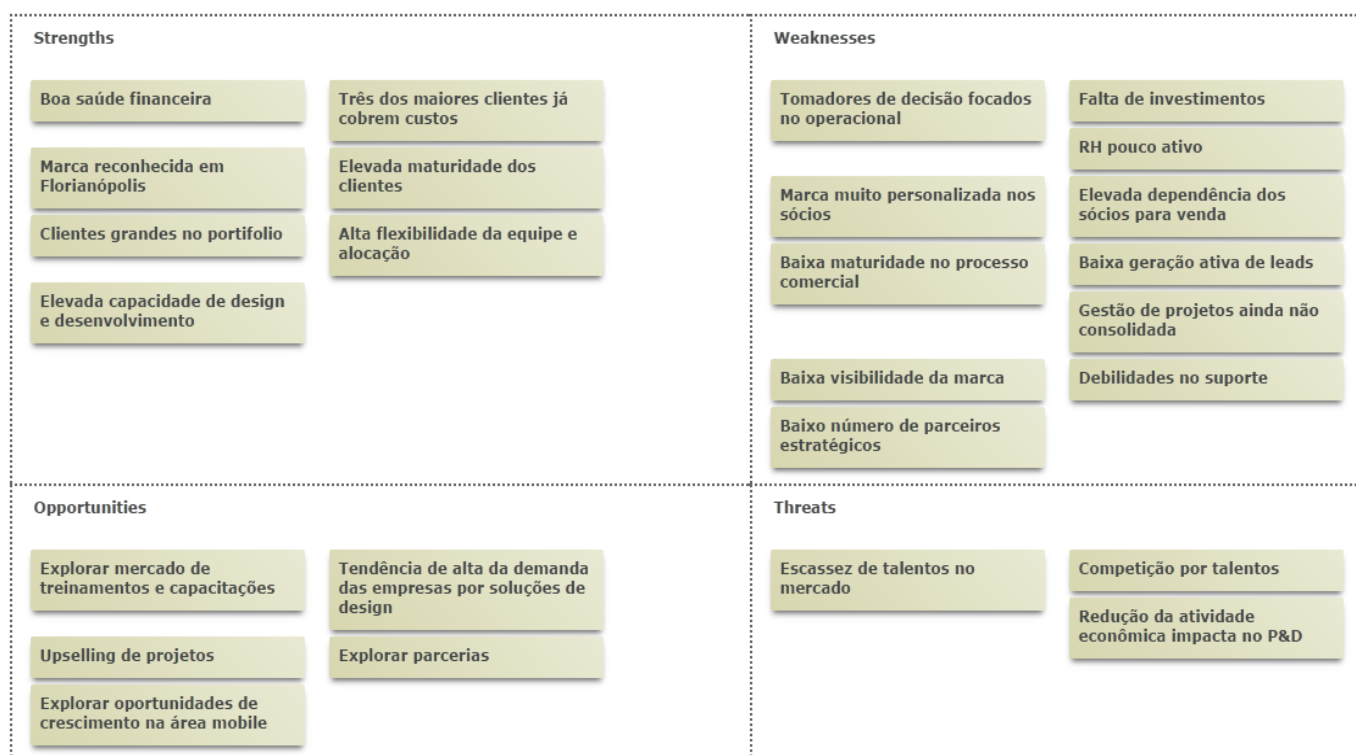
A Nextt atua desde a concepção de um projeto de software até a implementação da parte gráfica do mesmo. Atuando em diferentes frentes, a empresa é especializada em desenvolver softwares web “Aplicativos que rodam no navegador, e que podem ser adaptados para computadores, tablets e dispositivos móveis” (NEXTT, 2014), softwares nativos “Aplicativos desenvolvidos para ambientes mobile e desktop” (NEXTT, 2014), sites e portais.

O serviço que a Nextt oferece promove uma grande diferenciação da empresa que a contrata, atraindo mais a atenção do seu público e fidelizando clientes. Dentre os benefícios listados para a empresa tomadora de serviços da Nextt podem ser destacados:

maior credibilidade, refletindo em uma imagem mais profissional e moderna, demonstrando ser uma empresa atualizada às últimas tecnologias, produtos mais atraentes, intuitivos, rápidos e eficientes, refletindo um impacto positivo nas vendas e redução de custos com suporte técnico e treinamentos.

Seus clientes são empresas que desejam oferecer um serviço de melhor qualidade aos seus clientes a partir de um software eficiente e que seja de uso fácil e intuitivo pelos seus usuários. Na sua cartela de clientes estão empresas como: Vale, Philips, SunTech, WEG, Whirlpool entre muitos outros.

A seguir será apresentada a Matriz SWOT da empresa desenvolvida por seus sócios no Ano de 2014 durante um processo de planejamento estratégico.



**Figura 9 - Matriz SWOT**

FONTE: Nextt, 2014

Segundo dados disponibilizados pela organização, estão entre as forças da empresa: boa saúde financeira, grandes clientes no portfólio e elevada capacidade de design e desenvolvimento. Já entre as oportunidades são listadas: Tendência de alta da demanda das empresas por soluções de design e Explorar oportunidades de crescimento na área móvel.

Já em relação aos pontos fracos estão: Baixa visibilidade da marca, Tomadores de decisão focados no operacional e Elevada dependência dos sócios para venda. As ameaças listadas pela Nextt são: Escassez de talentos no mercado, Competição por talentos e Redução da atividade econômica impacta no P&D, como mostra a matriz SWOT da organização.

## 4.2 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ATUAL

Nesta seção será apresentada a descrição da estrutura vigente da empresa, a qual não é formalizada e foi identificada durante a coleta de dados. Também serão expostos os fluxos de trabalho dentro e fora do projeto, os fluxos de comunicação, níveis de poder, seu organograma e por fim será apresentada uma análise da estrutura vigente atual em relação a um ambiente favorável à criatividade e inovação.

### 4.2.1 Descrição da estrutura atual

Através das entrevistas realizadas e dos questionários aplicados, pode-se perceber que a empresa é formada em sua maioria por programadores e designers, os quais formam o coração da organização. Atualmente a empresa é composta por 20 colaboradores, sendo 9 designers, 5 programadores, um estagiário de programação, dois estagiários de administração, uma estagiária de jornalismo, além dos dois sócios: um programador, outro designer.

A empresa não possui nenhum tipo de formalização da estrutura vigente, não possuindo um organograma formal e as relações e responsabilidades não são muito claras. Os colaboradores também não são agrupados em áreas, e não existe nenhum tipo de nomeação de cargo, apesar de a empresa possuir um mapeamento e descrição de cargos realizada no ano de 2014, porém ao qual não foi implementado e difundido. O fato da não existência de nomeação dos cargos ficou bem evidente nas respostas apresentadas no questionário e também analisando a assinatura de alguns e-mails trocados. O cargo de designer, por exemplo, apareceu no questionário aplicado como: Designer UX (*User Experience*) e Designer. Já nas assinaturas de e-mail também foi

encontrado o cargo de *Interacion Designer*. O cargo de desenvolvedor por sua vez foi encontrado em cinco versões diferentes.

Apesar de não serem formalmente divididos em áreas, durante a coleta de dados foi possível identificar que apenas um colaborador, uma estagiária de administração, não está diretamente envolvida com os projetos, os outros colaboradores todos trabalham direta ou indiretamente dentro dos projetos. Ao mapear as atividades desempenhadas por cada indivíduo foi possível identificar a existência de 03 macro atividades, as quais poderiam ser chamadas de áreas da organização. São elas: Comercial, Produção e Administrativo.

Quando questionados sobre hierarquia foi apresentado que a empresa possui somente dois níveis hierárquicos: os colaboradores e os sócios. Este fato foi comprovado durante as observações, onde foi confirmado que todos trabalham de igual para igual e todos se comunicam de forma direta. Porém, as grandes decisões são centralizadas nos sócios, e estes também estão amplamente envolvidos na execução dos projetos, além de desempenharem as funções estratégicas da organização. Os mesmos não se denominam diretores, gerentes ou algo semelhante, porém são formalmente os gestores da organização.

Ainda em relação ao papel dos dois sócios, ficou claro que os mesmos desempenham diversas funções dentro da organização, desde cunho operacional até estratégico e o papel de cada um dentro da organização ainda é algo diariamente discutido entre eles, bem como a estrutura da organização como um todo.

Atualmente os sócios se dividem da seguinte maneira: sócio 1, que é Designer, está focado na parte comercial e administrativa, e sócio 2, que é Desenvolvedor, na parte de produção e gestão de projetos. Porém, ambos acabam desempenhando diversas outras funções dentro da organização, dentre elas a execução dos projetos quando necessário.

Foi relatada que esta constante mudança de papéis e consequentemente de estrutura dentro da organização, é reflexo da falta de uma metodologia própria para a gestão de projetos. Ao analisar os dados coletados, foi possível perceber que a falta de metodologia de projetos afeta não só a estrutura de responsabilidades na organização, como todo o processo de tomada de decisão, fato este gera dúvida e turbulência entre os colaboradores.

A seguir serão apresentadas as áreas identificadas através das entrevistas com os gestores e a descrição de suas macro atividades.

*i. Administrativo*

Atualmente a área administrativa é coordenada pelo sócio 1, o qual também é legalmente o sócio administrador da organização. A área conta com 02 estagiários do curso de Administração de empresas e estes são responsáveis por todas as atividades administrativas.

A área administrativa também não conta com nenhuma divisão formal, e basicamente é concentrada nas atividades essenciais e burocráticas. A partir das entrevistas, da observação e da análise do material disponibilizado foi possível identificar algumas atividades dentro da área administrativa: Financeiro, Recursos Humanos, Infraestrutura e Gestão de projetos. Estas atividades são desempenhadas pelos dois estagiários, conforme a demanda existente.

Apesar das atividades serem realizadas conforme a demanda, foi possível identificar uma divisão entre os dois. Um é responsável por todas as atividades financeiras e de infraestrutura como: realização do fluxo de caixa, emissão de boletos e notas fiscais, controle de contas a pagar e a receber, pagamento de contas, emissão de relatórios financeiros, fechamento de contratos de câmbio, folha de pagamento, controle de horas extras, infraestrutura geral da sala, dentre outros.

O outro estagiário autodenominou-se como estagiário de projetos. O mesmo auxilia nas atividades burocráticas quando necessário, porém sua principal atividade está relacionada ao controle das horas de trabalho executadas pelos colaboradores. Todas as horas executadas dentro dos projetos são apontadas em sistema chamado “*Toggl*”, e a partir destas horas apontadas que os clientes são cobrados. Desta forma, o principal trabalho de estagiário de projetos está em controlar se estas horas foram apontadas corretamente, e classificá-las como horas cobráveis e não cobráveis.

A partir destas horas apontadas, mensalmente é emitido um relatório de alocação dos colaboradores, que mostra a quantidade de horas trabalhadas de cada colaborador em cada projeto e a existência ou não de horas ociosas do colaborador. A partir deste relatório, juntamente com as previsões de demandas dos projetos, os colaboradores são alocados nos projetos. Esta atividade é realizada no início de cada mês em reunião com os sócios e coordenada pelo estagiário de projetos. O estagiário de projetos também auxilia no repasse de informações para os clientes e na elaboração de propostas quando lhe é solicitado.



Identificou-se diversas falhas de gestão além da já mencionada falha na metodologia de projetos. Basicamente a área administrativa da organização está totalmente focada em fazer a organização rodar sem pensar estrategicamente. A empresa conta apenas com metas financeiras, especificamente de faturamento e lucratividade, e os colaboradores mostraram-se não saber ao certo como trabalhar para estas metas serem atingidas. Estas metas também não são difundidas, nem desdobradas. A empresa possui um planejamento estratégico, porém o mesmo está totalmente desatualizado e engavetado. Nem os sócios sabem ao certo o que foi planejado, desta forma, pode-se constatar que a empresa não possui, de fato, um planejamento efetivo, e não sabe ao certo sua direção.

Ao serem questionados sobre processos importantíssimos na área de gestão como os de recrutamento e seleção, treinamentos, marketing e etc. foi apresentado que a organização realiza ações esporádicas em relação a estes tópicos, e que não possui nada estruturado em relação a isto. Estas ações quando são realizadas também são de responsabilidade dos dois estagiários da área.

## *ii. Comercial*

Todas as atividades comerciais são concentradas no sócio 1. Ele desempenha as atividades sozinho e por vezes com o auxílio do estagiário de projetos. Sua principal atividade consiste em entender a necessidade do cliente, elaborar a proposta para o cliente, realizar a negociação, e por fim acompanhar o início da execução do projeto.

Dentre estas atividades apresentadas, foi relatado que a etapa de proposta é a mais complicada e a que mais necessita de esforços. Primeiro é necessário entender o problema do cliente. Por não se tratar de um produto pronto, mas sim de um serviço que visa traçar uma solução, a venda realizada é extremamente técnica, a qual depende de uma pessoa que entenda muito bem do negócio da organização, no caso da Nextt Design de interação. Na proposta entregue para o cliente serão delimitadas quais serão as etapas dos projetos, quais serão os entregáveis, quais as macroetapas de cada entregável e a estimativa de horas de execução para cada entregável.

A empresa cobra seus clientes por hora de serviço executadas, e conta com dois tipos de contratação, as de escopo aberto e de escopo fechado. As de escopo aberto constituem na venda de pacotes de horas, onde o escopo vai sendo alinhado com o

cliente no decorrer do projeto. Já os projetos de escopo fechado, são aqueles onde todos os entregáveis são delimitados, como: número de telas, quantidades de navegadores compatíveis, dispositivos compatíveis e etc.. Para este tipo de escopo, a proposta deve ser muito bem planejada, visto que caso as atividades aconteçam em um número maior de horas do que as planejadas a organização terá prejuízos.

Foi apresentado que normalmente os novos projetos são contratados em regime de escopo fechado, e depois caso haja um segundo projeto ou a continuidade do mesmo a tendência é que os clientes migrem para o regime de escopo aberto, o qual traz mais flexibilidade para o projeto. Esta é a realidade dos grandes projetos de longa duração.

O planejamento da proposta é realizado pelo sócio 1, responsável pela área comercial e mais algum designer que auxilia no planejamento das horas a serem executadas. Esta pessoa escolhida para auxiliar no planejamento da proposta não é uma pessoa fixa, e sim escolhida pela disponibilidade de realizar o planejamento. Depois de planejada a proposta, por vezes fica de encargo de estagiário de projetos a formatação da mesma. Depois a proposta é apresentada para o cliente e inicia o processo de negociação. Segundo o sócio 1, sócio responsável pelas vendas da empresa, um processo de proposta e negociação necessita em média de 20 a 80 horas de trabalho dependendo da complexidade do projeto.

### *iii. Produção*

A área de produção é composta basicamente por todos os colaboradores da organização, e é gerenciada pelo sócio 2. A transação entre o comercial e a produção se dá basicamente por meio de reuniões, e as equipes são escolhidas de acordo com a disponibilidade dos colaboradores no momento. Dependendo da complexidade dos projetos as equipes podem variar bastante de tamanho, variando de 01 a 06 integrantes.

Hoje a empresa não possui um gerente de projetos, nem mesmo um responsável pelo projeto. Alguns projetos grandes, com grandes durações foi identificado o papel de um “Líder Técnico”, um designer ou desenvolvedor com mais experiência que toma a frente do projeto e responde pela maioria das decisões. Porém, o gerenciamento dos projetos acaba se concentrando no sócio 2, o qual enxerga isso como um grande problema. O mesmo evidenciou isto em sua entrevista ao dizer: “*Eu li em um livro uma frase que ficou na minha cabeça – ninguém é capaz de gerenciar mais de 07 pessoas ao*

*mesmo tempo, e isso pra mim é visível na Nextt. Antes quando éramos em 05, 06, até 10 eu tinha controle de tudo, hoje já não tenho mais”.*

O sócio 2 comentou que vem trabalhando para que as pessoas se tornem auto gerenciáveis, que consigam por si próprias elencar suas prioridades e tomar suas próprias decisões, ele acredita que seja este o modelo de gestão que combina com a Nextt. Desta forma, o planejamento dos projetos é realizado entre o time, e por vezes juntamente com o cliente. O cliente se torna fator chave dentro da produção, pois por muitas vezes ele é um membro da equipe e o tomador de decisão final. Mas, o sócio 2 aponta que em sua visão o principal gargalo hoje na empresa está no tomador de decisão. Segundo ele: *“o grande gargalo hoje da empresa está no tomador de decisão, ele precisa ser um cara técnico e hoje esse cara sou eu, mas não consigo cuidar de todos os projetos, talvez precisasse elevar alguém do time também para esse papel de tomador de decisão, ou facilitador, mas não como gerente de projetos, acredito que esse papel não se encaixa com a cultura da Nextt”.*

Acontece que o fato de não existir um responsável pelo projeto acaba sobrecarregando os dois sócios. O sócio 1 comenta que por vezes aparecem demandas de projetos para ele, pois é o principal contato com o cliente, mesmo que o projeto já tenha passado da fase comercial. Foi identificado que não existe uma transação de fato entre comercial/produção, o que acarreta em o mesmo precisar também se envolver muito com os projetos e intervir principalmente na solução de problemas.

Os projetos possuem fases bem definidas que, segundo sócio 1, são Pesquisa, Prototipação; Layout e Desenvolvimento. A etapa de pesquisa consiste em entender quem são os usuários daqueles artefatos, e entender suas necessidades, com a criação de *personas*. Na fase seguinte, de prototipação, são realizados protótipos ou rascunhos das telas a serem desenhadas e por fim a fase de layout visa de fato desenhar as telas. Estas três primeiras etapas são de responsabilidade exclusivamente de designers. Já a ultima etapa, de desenvolvimento é realizada pelos desenvolvedores integralmente, ou em cooperação com a equipe de desenvolvedores dos clientes, uma vez que a empresa só realiza uma camada do código, o chamado *front-end*. Esta etapa visa codificar as telas desenhadas, e transformar meros desenhos em funcionalidades. Dependendo da complexidade dos projetos, esta etapa também pode ser realizada por determinados designers, visto que alguns também codificam.

#### 4.2.2 Entendimento do papel dos indivíduos dentro dos projetos

A partir das questões discursivas aplicadas somente aos respondentes que afirmaram participar diretamente dos projetos foi possível entender um pouco sobre o papel de cada indivíduo dentro dos projetos, bem como o processo de tomada de decisão também dentro dos projetos. Também foi deixado um espaço aberto para a coleta de sugestões e críticas, o qual não era de preenchimento obrigatório, porém foram coletadas 05 respostas, as quais trouxeram ótimas informações para análise. O quadro completo com todas as respostas encontra-se em anexo.

A partir das respostas coletadas, foi possível identificar alguns padrões no desenvolvimento dos projetos, principalmente no que tange à tomada de decisões. Pode-se dizer que as equipes são formadas por designers e programadores, existindo a figura do estagiário de projetos, que auxilia no gerenciamento dos mesmos, e do estagiário de conteúdo, o qual produz os textos para os sites e portais.

Em relação à tomada de decisão, o nome dos dois sócios foi citado diversas vezes, deixando bastante claro que muitas decisões são centralizadas neles, e os mesmos também estão envolvidos com o operacional dos projetos. Foi apontado que a empresa trabalha em parceria/cooperação com o cliente, o qual participa ativamente do projeto. A participação do cliente do processo de decisão foi citada diversas vezes, mostrando que o cliente é um componente da equipe e é o tomador de decisão final.

Foi apontado quase unanimemente que as decisões sempre que possíveis são tomadas em reuniões com a equipe toda, buscando sempre um consenso entre a equipe. Porém por vezes as decisões tomadas não são as melhores no ponto de vista inovador devido às limitações do projeto, quase sempre relacionadas ao espoco do projeto, e à quantidade de horas compradas pelo cliente. Porém, quando não há um consenso entre a equipe, ou quando não há discussão algumas decisões são tomadas unilateralmente por um dos sócios.

Diversas respostas apontam falhas gerenciais, e também apontamentos que afirmam na maioria das vezes concordar com as decisões técnicas, porém discordar das decisões gerenciais tomadas

#### 4.2.3 Fluxo de comunicação

Analisando o fluxo de comunicação da Nextt, observou-se que a empresa possui um fluxo de comunicação basicamente diagonal, o qual Llatas (2012) autor classifica como a troca de informações entre departamentos e de níveis hierárquicos diferentes. Por ser uma organização ainda muito pequena, a comunicação é extremamente direta entre todos. Todos os colaboradores se comunicam livremente sem nenhum tipo de formalidade, inclusive com os sócios. Todos trabalham no mesmo ambiente lado a lado em mesas compartilhadas, onde nem mesmo os sócios possuem mesas próprias. O ambiente de trabalho também não possui nenhum tipo de divisão, além das salas de reuniões.

A organização conta com dois softwares de apoio para organizar e centralizar o fluxos de informação: *slack* e *basecamp*. O *basecamp* é uma ferramenta utilizada para a gestão de projetos e comunicação com o cliente. Nesta ferramenta são cadastrados os projetos e as atividades a serem realizadas, e a partir disto é possível criar discussões entre as equipes e o cliente, anexar arquivos, determinar prazos e etc. Todos os clientes possuem acesso ao projeto que está sendo executado via *basecamp*, desta forma, o mesmo pode acompanhar as atividades que estão sendo executadas, os cronogramas, bem como trocar informações com a equipe. Esta é uma via de comunicação formal entre empresa e cliente. A ferramenta também é utilizada para o gerenciamento de projetos internos. As figuras abaixo mostram a ferramenta, onde são centralizadas as discussões, os arquivos recebidos e as listas de tarefas de cada projeto.

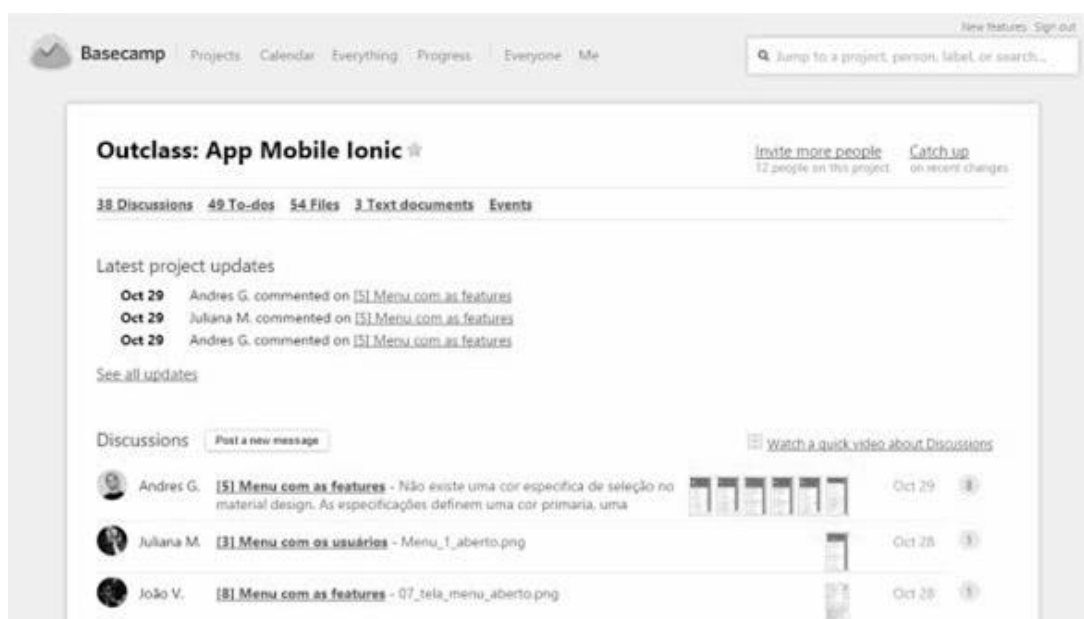


Figura 10 - Ferramenta de comunicação e gestão basecamp

A figura nº 10 apresenta a tela de apresentação do projeto “*App Mobile Ionic*” contendo as principais atualizações sobre o projeto, as discussões mais novas, onde podem ser anexados arquivos, bem como links diretos para as telas de discussões, listas de tarefas, arquivos, dentre outros. Já a figura 11 apresentada a seguir, mostra a tela onde são organizadas as listas de tarefas, divididas em micro e macro atividades.

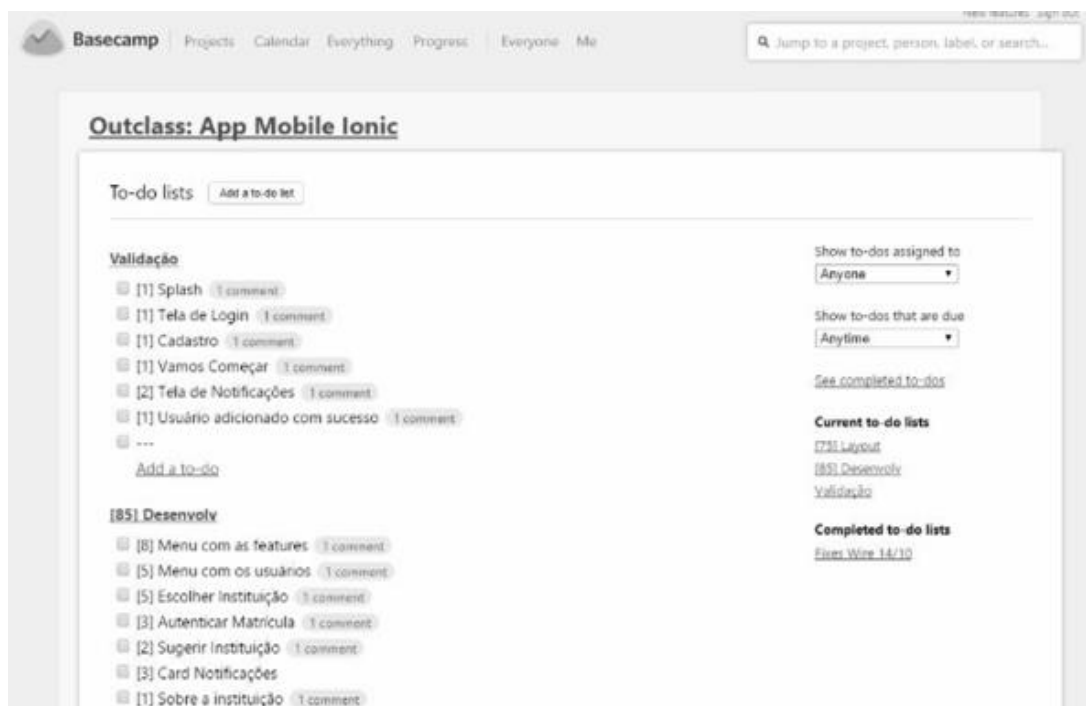


Figura 11 - Ferramenta de comunicação e gestão basecamp

A segunda ferramenta de comunicação utilizada é o *slack*. Este está basicamente centrado na comunicação interna, e conta com diferentes canais onde são centralizadas as discussões sobre diferentes assuntos. O software nada mais é que um chat dividido em canais onde cada projeto possui um canal e toda a troca de informação, preferencialmente, deve ser feita por este meio para que todas as informações fiquem centralizadas e não se percam facilitando a troca de informações entre a equipe. O programa também permite que as pessoas conversem entre si em conversas privadas, além de diversos outros canais onde os colaboradores trocam mensagens sobre assuntos variados que não estão relacionados aos projetos e muitas vezes à empresa. O *slack* também está integrado ao *basecamp*, onde cada mensagem recebida do cliente via *basecamp* é notificada no *slack*, permitindo que a equipe converse sobre de forma mais informal e não visível ao cliente, como mostra a figura a seguir.

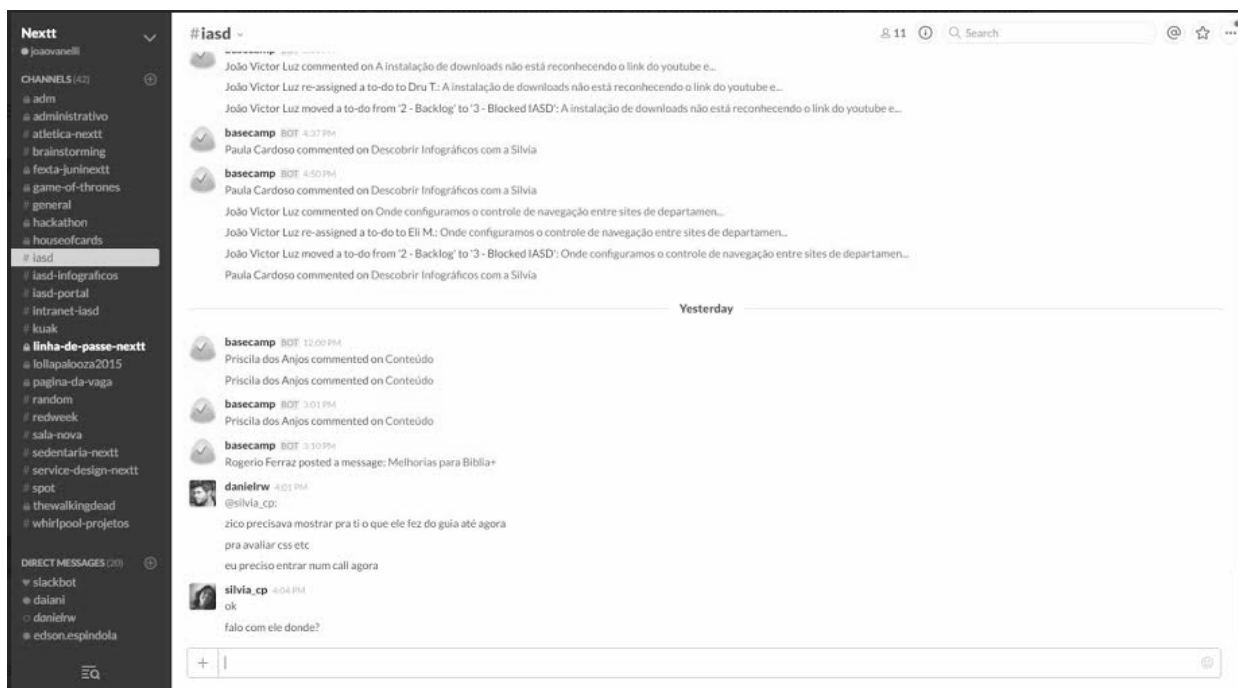


Figura 12 - Ferramenta de comunicação slack

Desta forma, pode-se concluir que o *slack* é utilizado mais rotineiramente como um chat, onde a troca de informação é livre, porém de fácil recuperação. Já o *basecamp* é a ferramenta formal de gestão de projetos e comunicação com o cliente. Como visto, a organização possui diversas formas para que a informação não se perca, foi relatado que o slack é uma ferramenta implementada em julho de 2015, que está surtindo bastante resultado. Porém, percebeu-se que as falhas de comunicação relatadas estão por vezes na comunicação cruzada e na falha de delegação de tarefas, e não necessariamente nos meios por onde ocorre o fluxo de comunicação.

#### 4.2.4 Níveis de poder

Em relação aos níveis de poder a organização mostrou-se ter apenas dois níveis hierárquicos, o qual classifica-se como o operacional, que segundo Mintzberg (1995), engloba os executores do trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços, formado pelos colaboradores e estagiários. E o estratégico que de acordo com o mesmo autor é o nível máximo da organização

responsável pelas decisões estratégicas e onde são desenvolvidas as atividades de planejamento da organização.

Porém, foi possível identificar que os sócios desempenham funções de três níveis apresentados por Mintzberg (1995), os dois apresentados – operacional e estratégico – e o nível intermediário, que segundo o autor, é composto por uma cadeia de gerentes com autoridade formal, cuja atividade visa à coordenação entre o nível estratégico e o nível operacional. Quanto ao nível estratégico, foi perceptível também a participação de outros colaboradores além dos sócios nas decisões estratégicas da empresa. Onde fica claro a não divisão de níveis, onde todos tem poder de opinar sobre os diferentes assuntos da organização, porém a decisão final sempre partirá dos sócios, os quais por natureza ocupam o último nível da organização.

Durante a fase de coleta de dados foi relatado que a empresa está tentando desenvolver total autonomia em seus colaboradores, onde eliminou o nível intermediário que existia até o ano de 2014 que era a figura do gerente de projetos. Os sócios relataram que a figura do gerente de projetos que foi implantada não funcionou por duas razões: a primeira que os mesmos não se sentiam superiores aos outros colaboradores, e tinham muita dificuldade em cobrar e em saber exatamente qual era seu papel como gerente de projetos, fato este que da mesma maneira acabava sobrecarregando os sócios.

A outra razão apontada pelo sócio 2, foi que este modelo rígido não combina com a cultura da empresa: *“O gerente de projeto não deu certo porque a gente não acredita naquilo. Tecnicamente pode dar certo, mas não é a cultura que se quer ter, as decisões partem do time como um todo. Toda minha vida trabalhei em empresas que tem esse tipo de hierarquia, e todas elas tem um ambiente pesado. Um ambiente que não gerava bom resultado. Aqui as pessoas se sentem mais confortáveis, se sentem aprendendo. O problema é que nem todo mundo gosta de se auto gerenciar, na verdade acho que elas não sabem fazer isso, se sentem perdidas. O que eu sinto também é que elas gostam de ter o controle das atividades, mas não gostam de ter a responsabilidade. O fato é que eu não estou sabendo delegar porque ainda estou muito envolvido programando de fato, e também não estamos sabendo comunicar o que esperamos das pessoas”*.

Desta forma, é perceptível que a empresa possui uma amplitude grande de controle, que segundo Bateman (2010), quanto menor o número de níveis hierárquicos,



maior a amplitude de controle da organização, e conseqüentemente mais achatado é seu organograma.

#### 4.2.5 Classificação da estrutura atual

Ao analisar a estrutura atual da empresa Nextt, pode-se classificá-la como uma estrutura inovativa. De acordo com a classificação de Vivancos (1999), as características mais marcantes das estruturas inovativas são: baixo nível de formalização, formas avançadas de departamentalização, comunicação horizontal e diagonal, multiplicidade de comando e diversificação elevada. Já Leite, Albuquerque e Kniess (2010), apresentam as estruturas inovativas como formas novas, ativas e dinâmicas, que respondem ou adaptam-se às constantes mudanças do contexto das organizações.

Ao observar a estrutura atual da organização em questão encontrou-se um baixíssimo nível de formalização, poucos níveis hierárquicos, e comunicação totalmente horizontal e vertical. A empresa também se mostrou altamente adaptável às mudanças do mercado e à mudanças internas. Quanto ao tipo de departamentalização, a estrutura atual mostrou-se uma estrutura híbrida, pois pode ser considerada uma mescla da estrutura horizontal, com a por projetos.

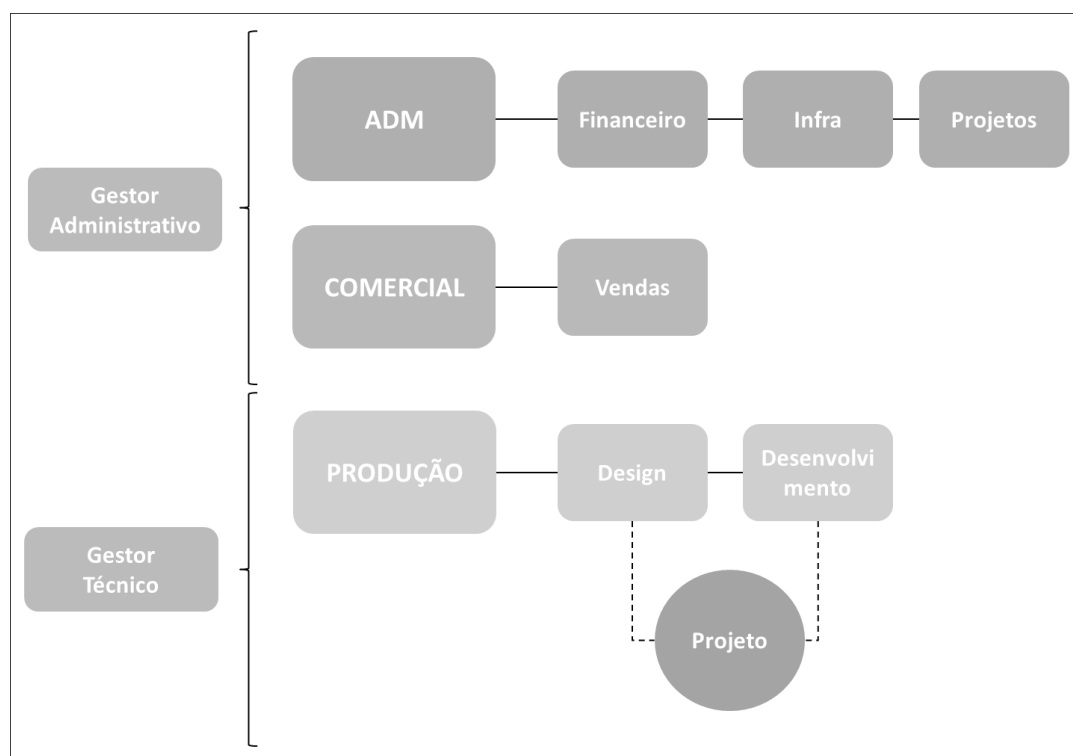
De acordo com Daft (2008), a estrutura horizontal apresentada no capítulo 2 deste trabalho elimina a hierarquia vertical e os antigos limites departamentais, enfatizando processos centrais que atravessam a organização no sentido horizontal envolvendo equipes de colaboradores que trabalham juntos para atender todas as necessidades do cliente. Na estrutura horizontal, a cultura organizacional é baseada em abertura, confiança e colaboração. Como exposto na descrição da estrutura atual, a cultura organizacional da empresa mostrou-se ser totalmente compatível com a estrutura horizontal, pois a organização não possui nenhum tipo de limite departamental, existem apenas dois níveis hierárquico e as decisões em geral são tomadas de forma coletiva. Daft (2008) também aponta como características das empresas horizontais equipes autogerenciáveis, com total liberdade de pensamento criativo e empoderamento dos indivíduos, fatores estes que são muito evidentes na estrutura da empresa estudada.

A característica da estrutura por projetos também foi encontrada na organização, visto que os projetos são o coração da organização. Os projetos são formados por

equipes de diferentes tamanhos, a fim de solucionar diferentes complexidades de problemas. As equipes são alocadas conforme a disponibilidade e competência dos colaboradores, e são volantes, ou seja, mudam a cada projeto. Andrade e Amboni (2009) afirmam que na estrutura por projetos as pessoas são agrupadas de acordo com o projeto no qual estão envolvidas naquele determinado período. Estas pessoas recebem atribuições temporárias, uma vez que o projeto tem data de início e data de término.

#### 4.2.6 Organograma atual

A partir da estrutura descrita anteriormente e da classificação da estrutura apresentada, foi possível desenhar o atual organograma da organização.



**Figura 13 - Organograma atual**  
Fonte: Elaboração própria

Visto o organograma como a representação gráfica da organização, procurou-se explicitar que existem apenas dois níveis hierárquicos, bem como dois gestores principais, as áreas identificadas dentro da organização, bem como suas divisões.

#### 4.3 A ESTRUTURA ATUAL EM RELAÇÃO A UMA EMPRESA INOVADORA E CRIATIVA

A Nextt, empresa em questão, é considerada inovadora em sua essência. Afinal a mesma tem como negócio levar a inovação à seus clientes. A partir de todas as análises realizadas pode-se concluir que a mesma também se adequa rapidamente às mudanças do mercado e está em constante adequação. Analisaremos agora sua estrutura de acordo com os conceitos de estruturas organizacionais favoráveis ao desenvolvimento de inovação e criatividade apresentados por Fiates e Fiates (2008) e Alencar (1998).

A partir dos dados coletados percebeu-se que a Nextt é uma empresa totalmente flexível, no que tange a sua estrutura, seu modelo de negócio e principalmente com a relação com seus colaboradores. A empresa não possui nenhum tipo de horários fixos, devendo o colaborador executar sua carga horária semanal entre as 6 e as 22 horas. Este intervalo de horas só foi fixado para que a empresa não tenha complicações legais ao incidir adicional noturno. Quando necessário, os colaboradores também podem trabalhar de casa, caso não possua nenhum tipo de reunião ou outro fator onde o mesmo precise estar presencialmente na sede da empresa. Para trabalhar em casa basta avisar a equipe administrativa, e apontar devidamente as horas trabalhadas no software de controle utilizado. Assim, mostrando ter um ambiente flexível, fator apontado por ambos autores como um elemento das estruturas organizacionais favoráveis à inovação e criatividade.

A estrutura da organização também é totalmente horizontal, como apresentado anteriormente. Existem apenas dois níveis hierárquicos, que são mais compreendidos como tomadores de decisão. Os dois sócios, os tomadores de decisão, não são vistos como chefes, e participam ativamente das atividades da organização. Os mesmos também trabalham no mesmo ambiente que os demais colaboradores, inclusive nas mesas compartilhadas como todos os outros indivíduos da organização. Todos são tratados de igual pra igual, independentemente de cargo ou tempo de casa. A empresa está trabalhando para que as equipes sejam autogerenciáveis, e as decisões em sua maioria são descentralizadas e coletivas. Apesar das grandes decisões ainda serem concentradas nos dois sócios, os mesmos incentivam que as decisões sejam tomadas pelos indivíduos. Percebeu-se também um grande senso de coletividade entre todos os indivíduos da organização, contemplando assim outros fatores apresentado por Fiates e

Fiates (2008): estruturas horizontais com poucos níveis hierárquicos e descentralização do poder.

Alencar (1998) também aponta como característica de uma estrutura favorável à criatividade e inovação o fator liderança. Segundo o autor, a liderança deve possuir uma postura flexível, aberta ao diálogo e com o estímulo ao desenvolvimento de novas ideias. No caso da Nextt a liderança apresentou-se totalmente aberta às novas ideias. Este ponto é comprovado na aplicação do questionário apresentado anteriormente onde os colaboradores afirmaram possuírem espaço para apresentar e aplicar suas ideias. A organização também possui ferramentas que facilitam o processo de *brainstorming* como o canal de comunicação *slack* apresentado anteriormente.

A empresa também está inserida em um ambiente extremamente propício à inovação. Sua sede está localizada dentro do Centro de Inovação da Associação catarinense de tecnologia – CIA, a qual permite contato direto entre diversas outras empresas do setor de tecnologia, proporcionando intensa integração entre os indivíduos, facilitando assim o *networking*. O espaço físico da CIA possui diversos elementos para o favorecimento da criatividade como: redes para descanso, cozinha comunitária, amplo espaço para integração, espaço para distração com *vídeo games* e mesa de pebolim, cozinha comunitária, dentre outros.

Amabile (1998) estudou os fatores organizacionais que bloqueiam o pensamento criativo do indivíduo: cultura organizacional fraca, excesso de avaliação, falta de tempo, sobrecarga, recursos insuficientes, competição interna e falha no gerenciamento. Desta forma, procurou-se analisar o ambiente da Nextt a fim de perceber estes fatores apresentados por Amabile (1998).

Em relação a cultura organizacional, percebeu-se uma cultura construída com base no coletivo, apesar da empresa não possuir nenhum aspecto cultural explícito em um documento, percebeu-se uma grande preocupação com o bem estar dos colaboradores. O excesso de avaliação também não foi encontrado, encontrou-se por outro lado, em alguns casos ausência de avaliação. A organização não conta hoje com nenhum tipo de avaliação formalizada, bem como também não existem metas pessoais ou outros mecanismos que avaliem o desempenho do colaborador, a avaliação hoje é feita a partir da percepção dos dois sócios, e os *feedbacks* também não são rotineiros. Falta de tempo e sobrecarga também foram fatores que não foram identificados na organização.

Os colaboradores afirmaram não se sentirem sobrecarregados, e ao observar o ambiente de trabalho não foi percebido clima de tensão e pressão sobre os colaboradores. Em relação aos recursos insuficientes, alguns colaboradores comentaram que por vezes dentro dos projetos as melhores decisões não são tomadas por causa de recursos limitados, no caso da organização horas limitadas disponíveis para o desempenho das atividades, porém ao serem questionados sobre este fato os sócios comentaram que por vezes esta escolha é do cliente, o qual possui um orçamento reduzido. Sobre o fator competição interna, não foi observado nenhum tipo de competição e conflito entre os colaboradores. Por fim, Amábile (1998) apresenta a falha na gestão interna. Este fator sim foi encontrado em diversas esferas diferentes, as quais foram amplamente abordadas neste trabalho. Acredita-se que a falha da gestão interna atrapalha o desenvolvimento dos projetos, e desta forma bloqueia o processo de criatividade dos colaboradores.

A partir dos pontos apresentados por Fiates e Fiates (2008), Alencar (1995) e Amábile (1998) pode-se concluir que apesar da falha de gestão interna que impacta em diversos pontos dentro da organização, a estrutura organizacional da empresa Nextt é favorável ao desenvolvimento da inovação e criatividade.

#### 4.4 DEFICIÊNCIAS NA ESTRUTURA

As deficiências de estrutura pesquisadas foram baseadas na teoria de Daft (2008) apresentada na seção 2.4 deste trabalho, a qual apresenta os principais sintomas de deficiência na estrutura da organização: Tomada de decisão postergada, organização não responde em termos inovadores, desempenho dos funcionários declina e evidência de muitos conflitos. Para a identificação destes sintomas foi aplicado um questionário com todos os colaboradores da organização, excluindo os dois sócios. Neste mesmo questionário também foram pesquisados elementos apontados por Fiates e Fiates (2008), Alencar (1998) e Amábile (1998).

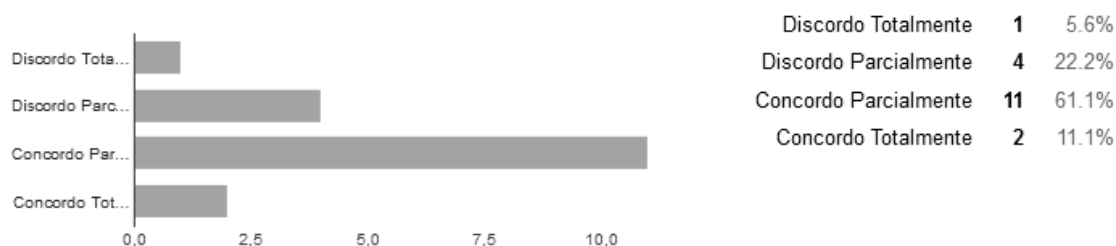
#### 4.4.1 Tomada de decisão postergada ou com falta de qualidade

A partir das respostas analisadas pode-se concluir que a delegação de tarefas é falha e a tomada de decisão é totalmente centralizada acarretando em diversos problemas durante o processo. Desta forma afirma-se que a organização apresenta um dos sintomas apresentados por Daft (2008). Segundo o autor, um dos sintomas de deficiência de estrutura é a má qualidade das decisões tomadas, as quais podem ser provenientes da sobrecarga do decisor, afunilamento de decisões na alta hierarquia, da falha na delegação ou da má qualidade da informação.

As perguntas apresentadas a seguir tiveram como objetivo mensurar a qualidade do processo de decisão e a qualidade da delegação de tarefas.

##### *i. Falha na delegação de tarefas*

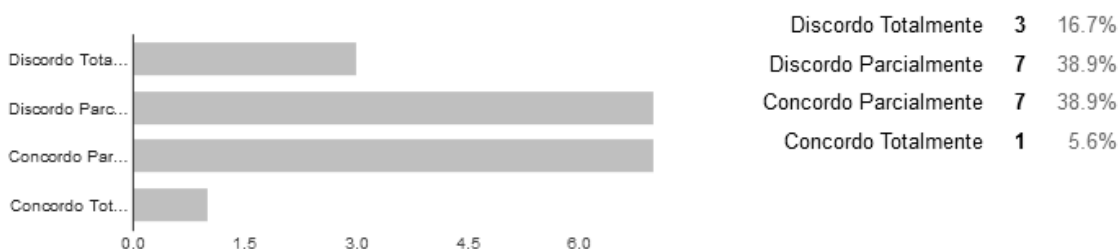
**Considero a delegação de tarefas falha [Você concorda com as afirmações a seguir?]**



**Gráfico 2 - Falha na delegação de tarefas**

Quando questionados sobre a delegação de tarefas, 72,2% dos respondentes concordam que de alguma forma que a delegação de tarefas na organização é falha, apresentando então o primeiro sintomas da deficiência de liderança.

**Me sinto sobrecarregado [Você concorda com as afirmações a seguir?]**



**Gráfico 3 - Sobrecarga de tarefas**

Quando questionados sobre excesso de tarefas, as respostas foram bem divididas. 44,4% dos respondentes se sentem sobrecarregados de alguma maneira, porém destes, apenas 1 colaborador se sente totalmente sobrecarregado. Em uma análise

mais profunda, identificou-se que este colaborador não participa diretamente da execução dos projetos, e é a única pessoa responsável por todas as atividades administrativas da empresa, mostrando assim uma grave falha no quadro de pessoal, que provavelmente se reflete na gestão da empresa. Outro ponto identificado foi que a mesma pessoa se identificou como ‘Estagiária Administrativo’, desta forma, pode-se perceber que além da organização possuir apenas uma pessoa para executar todas as atividades administrativas, a mesma é uma estagiária, sem vínculos formais com a organização, e com uma jornada de trabalho reduzida. Conclui-se então que a organização não prioriza as atividades de gestão, possuindo um enfoque totalmente técnico e focado nos projetos.

Já 55,6% dos respondentes não se sentem sobrecarregados, sendo a maioria destes discordando parcialmente da afirmação. Apenas 16,7% dos respondentes, ou seja, 3 colaboradores em um universo de 18 discordam totalmente da afirmação. Conclui-se então que apesar de considerar a delegação de tarefas falha, os colaboradores em geral não se sentem sobrecarregados.

## ii. Centralização das decisões

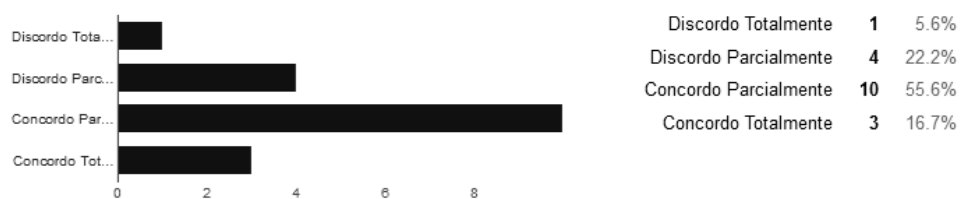
### As decisões são centralizadas nos sócios [Você concorda com as afirmações a seguir?]



**Gráfico 4 - Decisões centralizadas nos sócios**

Quando questionados sobre se as decisões importantes são centralizadas nos sócios, 66,7% dos respondentes afirmaram que sim, que concordam de alguma forma que as decisões ainda são muito centralizadas, porém foi relatado os sócios estão tentando promover a autonomia dos colaboradores, bem como a capacidade de autogerenciamento.

**As más decisões tomadas são decorrentes da sobrecarga do decisor [Você concorda com as afirmações a seguir?]**



**Gráfico 5 - Más decisões decorrentes da sobrecarga do decisor**

Como visto acima, a maioria dos respondentes afirmam concordarem que as decisões ainda são centralizadas nos sócios. Nas respostas discursivas e nas entrevistas, ficou claro que os mesmos executam papéis de gerenciamento e de execução, ficando assim sobrecarregados. Isto também é visível nesta questão, onde 72% dos respondentes afirmam que concordam que as más decisões são tomadas decorrente da sobrecarga do decisor. Ao analisar esta resposta com a anterior, fica claro que os principais decisores ainda são os próprios sócios.

Analisando estas respostas juntamente com diversos pontos encontrados durante as entrevistas e o processo de observação, pode-se afirmar que, de acordo com os parâmetros apresentados por Daft (2008), a organização possui falhas no processo de tomada de decisão.

A tomada de decisão ainda é extremamente centralizada, e por vezes sua falha se dá por esta sobrecarga. Em relação a delegação de tarefas, outro ponto apontado por Daft (2008), a organização também mostrou falhas durante o processo de delegação de tarefas, ponto este que também foi amplamente abordado pelos sócios durante as entrevistas. Os mesmos concordam que o processo de delegação é falho e que por consequência disto muitas vezes eles mais uma vez se sobrecarregam por não conseguir delegar.

#### 4.4.2 A organização não responde em termos inovadores a um ambiente em transformação

Em sua teoria, Daft (2008) aponta que uma das razões para a falta de inovação é que os departamentos não estão coordenados no sentido horizontal. Este fato não foi identificado na organização, visto que a empresa não possui departamentos bem definidos, sua estrutura é totalmente horizontal com comunicação e interação direta entre as diferentes áreas e processos. Em sua grande maioria os colaboradores



apresentaram que consideram a organização inovadora e extremamente adaptável às mudanças do mercado.

Para que fosse possível chegar a esta conclusão, foi perguntado aos colaboradores sobre a percepção de inovação e adaptabilidade às mudanças do mercado.

### iii. Inovação

#### A empresa é inovadora [Você concorda com as afirmações a seguir?]

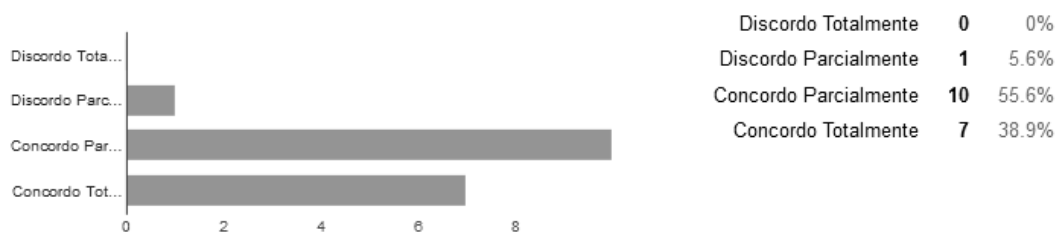


**Gráfico 6 - Inovação da empresa**

Em relação à inovação, 88,9% dos respondentes afirmam considerar a empresa inovadora, sendo 55,6% concordam totalmente com a afirmação. Já 02 respondentes, 11,1% afirmam discordarem totalmente de que a empresa seja inovadora.

### iv. Adaptabilidade

#### A empresa se adapta facilmente as mudanças do mercado [Você concorda com as afirmações a seguir?]



**Gráfico 7 - Adaptabilidade às mudanças do mercado**

Ainda em relação ao mercado, as respostas sobre adaptabilidade às mudanças no mercado, as respostas foram quase unânimes que a empresa consegue se adaptar facilmente a estas mudanças. Apenas 01 respondente discordou parcialmente da afirmação, e ninguém discordou totalmente.

Visto que vender inovação a seus clientes é sua razão de existência, a organização já é inovadora em sua natureza. Também ao analisar as respostas encontradas pode-se afirmar que a empresa é inovadora e adapta-se facilmente às

mudanças do mercado. Desta forma, a empresa não apresenta este sintoma de falha de estrutura apontado por Daft (2008).

#### 4.4.3 Desempenho dos funcionários declina e evidência de muito conflito

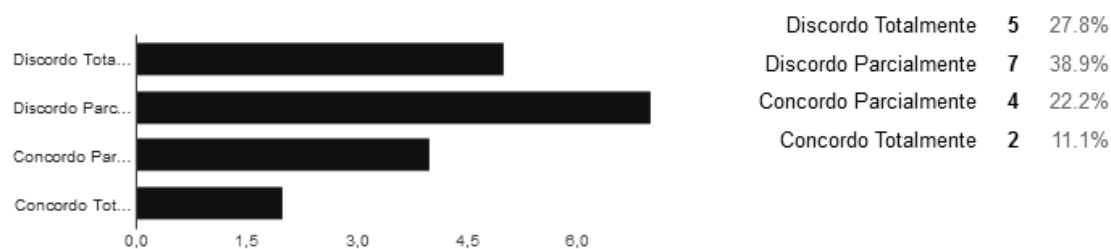
Foi identificado que a organização possui uma enorme deficiência em seus procedimentos de gestão, as quais foram encontradas em diferentes vertentes dentro da estrutura organizacional. Para a mensuração desta deficiência foi perguntado aos colaboradores sobre a existência de metas individuais e sobre o conhecimento da estratégia da organização

Analisando outros dados coletados, não apenas os questionários, observou-se que a organização possui apenas metas de cunho financeiro, as quais são pouco difundidas. Durante as entrevistas foi exposto que não existem metas pessoais, apenas prazos estipulados para a execução das tarefas dentro dos projetos. Desta forma, os indivíduos tratam estes prazos como metas..

Em relação ao desempenho dos funcionários, Daft (2008) aponta que desempenho dos colaboradores pode declinar porque a estrutura não fornece metas claras, responsabilidades e mecanismos para a coordenação. Já quando o autor se refere a evidências de conflito, está se referindo a conflitos de metas interdepartamentais. Daft (2008) afirma que a estrutura organizacional deve permitir que metas departamentais sejam combinadas em um único conjunto de metas para toda a organização. Quando os departamentos agem com finalidades diferentes, é sinal de que os mecanismos de conexão horizontal não estão adequados.

#### v. *Existência de metas*

**Possuo metas claras e objetivas [Você concorda com as afirmações a seguir?]**

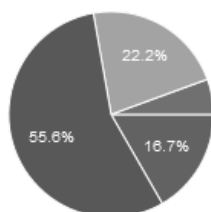


**Gráfico 8 - Existência de metas**

Neste gráfico, pode-se analisar que 66,7% dos respondentes afirmam não possuírem metas claras e objetivas. Dos 33,3% restantes apenas 2 respondentes afirmam possuir metas claras e objetivas. Neste quesito também se encontrou evidências nas respostas discursivas apresentadas em anexo, onde um colaborador comenta que deveriam ser estabelecidas metas para os projetos, e que a cobrança para o cumprimento dos cronogramas deveria ser mais efetiva. Evidenciando assim uma falha de gestão no que faz jus ao direcionamento dos colaboradores, e consequentemente a não existência de metas claras atrapalha no acompanhamento do desempenho dos colaboradores.

#### vi. *Conhecimento da estratégia da organização*

##### Você conhece a estratégia da organização?

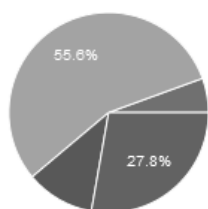


Sim	3	16.7%
Em partes	10	55.6%
Não	4	22.2%
Acho que nem a empresa sabe qual é	1	5.6%

**Gráfico 9 - Conhecimento da estratégia da organização**

Ao serem questionados sobre a estratégia da organização, um pouco mais da metade os respondentes, 55,6%, afirmaram conhecer em partes a estratégia da organização e 27,8% dos respondentes afirmaram não conhecer a estratégia da organização. Analisando os documentos disponibilizados, a entrevista realizada com o gestor, e as conversas informais com os colaboradores, pode-se perceber que a empresa não possui um planejamento e uma estratégia formal. Muitas coisas existem apenas no papel, e não são de fato executadas e difundidas entre os colaboradores.

##### Você conhece as metas da organização?

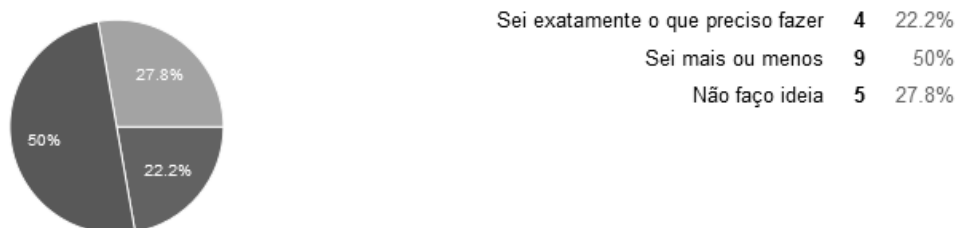


Sim, todas	5	27.8%
Só as que me interessam	2	11.1%
Sei que existem, mas não sei quais são	10	55.6%
A empresa possui metas?	1	5.6%

**Gráfico 10 - Conhecimento das metas da organização**

Quando questionados sobre o conhecimento das metas da organização, um pouco mais da metade dos respondentes, 55,6%, afirmaram saber que a organização possui metas, mas não sabem quais são. Ao analisar os documentos apresentados, constatou-se que a organização possui apenas metas de cunho financeiro, com indicadores de faturamento e lucro líquido. Metas estas que podem ser consideradas ineficientes, visto que elas precisam ser desdobradas para que todos saibam o que fazer para poder atingi-las.

**Sabe como trabalhar pra ajudar a cumprir estas metas?**



**Gráfico 11 - Conhecimento sobre como atingir as metas da organização**

Metade dos respondentes afirmam saber mais ou menos como cumprir estas metas. E as opiniões sobre saber o que precisa ser feito, e não saber são bem divididas. Em conversas informais após a aplicação deste questionário, foi relatado por alguns colaboradores que o atingimento das metas da organização está relacionado à produtividade, porém não existe nenhum mecanismo de controle para que se possa mensurar a produtividade dos colaboradores.

Desta forma, pode-se concluir que uma grande deficiência da organização é o estabelecimento de metas e sua estratégia. Este fato pode ser refletido pelo número restrito de pessoas atuando na área administrativa, a qual conta apenas com dois estagiários.

#### 4.4.4 Outros aspectos pesquisados

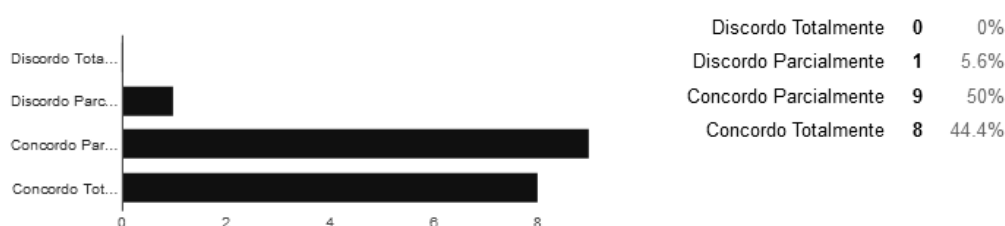
Além dos quatro sintomas de deficiência de estrutura apresentados por Daft (2008), foram pesquisados outros elementos os quais foram julgados importantes para o entendimento estrutura da organização. Os critérios pesquisados escolhidos foram baseados nas teorias de Fiates e Fiates (2008), Alencar (1998) e Amábile (1998) a fim de identificar falhas na estrutura organizacional, bem como analisar a organização como

um ambiente favorável a inovação e tecnologia. Foram pesquisados os elementos: autonomia, liberdade de expressão e execução, liderança, comunicação e conhecimento das responsabilidades.

Nesta seção também serão analisadas as questões abertas do questionário aplicado, as quais não eram de natureza obrigatória, porém geraram dados bastante consistentes para análise. As respostas na íntegra se encontram em anexo.

### *i. Autonomia*

**Eu tenho total autonomia para desenvolver minhas atividades [Você concorda com as afirmações a seguir?]**



**Gráfico 12- Autonomia para o desenvolvimento das atividades**

Quando questionados sobre a autonomia para o desenvolvimento de suas atividades, foi quase unânime que a empresa concede autonomia para seus colaboradores executarem suas atividades, visto que 94,4% dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente com a afirmação.

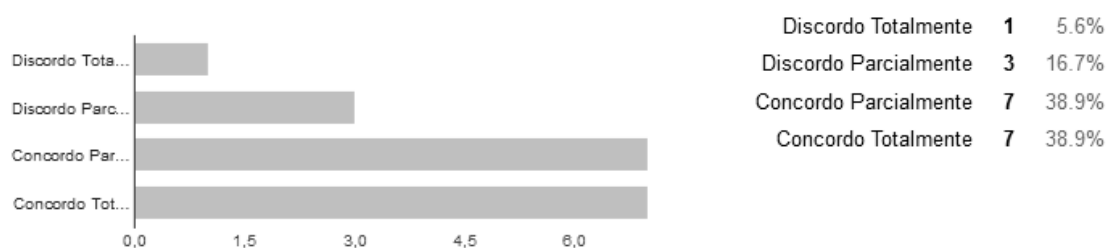
**Tenho total liberdade para tomar decisões sozinho [Você concorda com as afirmações a seguir?]**



**Gráfico 13 - Liberdade para tomada de decisões**

Quando questionados sobre autonomia, a grande maioria dos respondentes, 72,2% afirmam possuírem total liberdade para tomar decisões sozinho. Isso vai de encontro com o comentado por alguns colaboradores nas questões discursivas, e com o exposto nas entrevistas que serão apresentadas a seguir, que a empresa está tentando desenvolver em seus colaboradores autonomia e autogerenciamento.

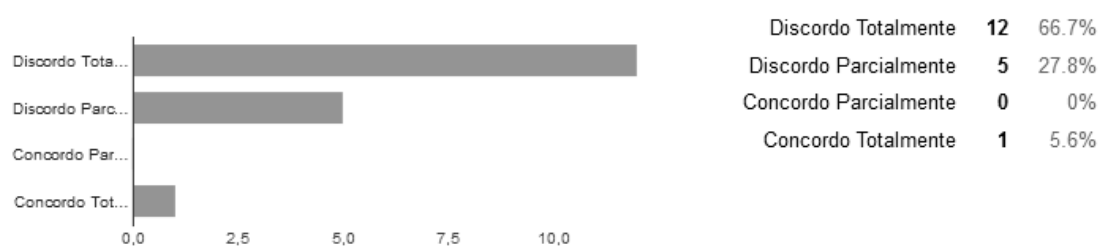
**Sei quais são as decisões que posso tomar sozinho [Você concorda com as afirmações a seguir?]**



**Gráfico 14 - Conhecimento das decisões autônomas**

Ainda sobre questionamentos em relação à autonomia na tomada de decisão, quando questionados sobre o conhecimento das decisões que cada colaborador pode tomar sozinho, 77,8% dos colaboradores afirmaram saber quais decisões podem tomar sozinhos, sendo que destes, metade afirmou concordar parcialmente com a afirmação, e metade concordam totalmente com a afirmação. Desta forma, pode-se concluir que a empresa oferece autonomia de trabalho para seus colaboradores.

**Sou reprimido quando tomo uma decisão errada [Você concorda com as afirmações a seguir?]**

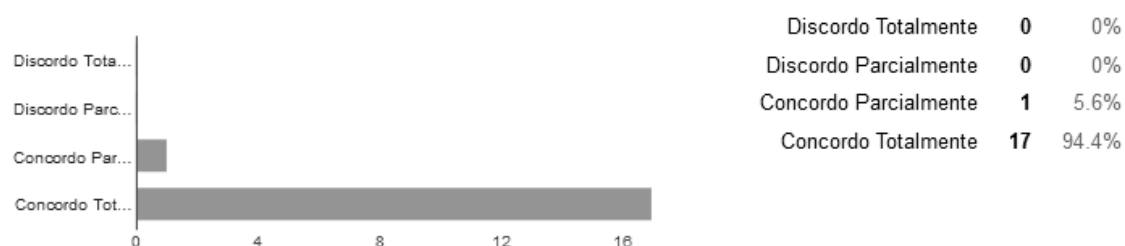


**Gráfico 15 - Repreensão ao tomar uma decisão errada**

De acordo com as questões sobre autonomia, é visível que a empresa da autonomia para a tomada de decisão. Quando questionados sobre a repreensão caso a decisão tomada seja equivocada, foi quase unânime que os colaboradores não se sentem reprimidos ao tomar uma decisão errada. A maioria dos respondentes, 66,7%, afirmaram discordar totalmente da afirmação, não se sentindo nem um pouco reprimidos, e apenas 01 colaborador, 5,6% afirma se sentir reprimido ao tomar uma decisão errada. Esta pergunta está de acordo com as perguntas anteriores, mostrando que os gestores apoiam a autonomia na tomada de decisão, fazendo com que os colaboradores não se sintam acanhados, ou com medo de efetuar uma decisão errada e serem reprimidos.

ii. *Liberdade de expressão e execução*

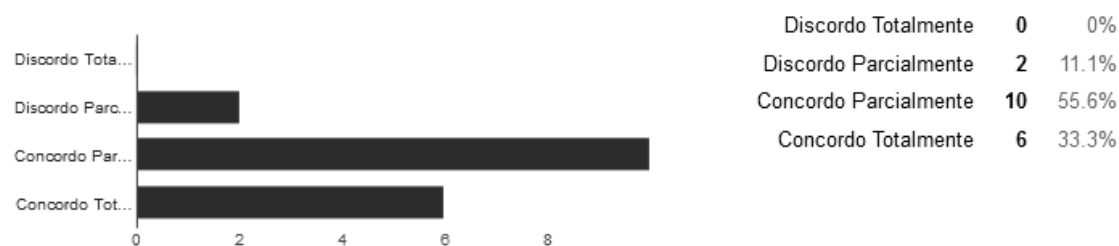
**Tenho total liberdade para expor minhas ideias [Você concorda com as afirmações a seguir?]**



**Gráfico 16 - Liberdade para exposição de ideias**

Quando questionados sobre a liberdade para exposição de ideias, também foi unânime de que a empresa é aberta a ouvir as ideias dos colaboradores, e que existe amplo espaço para a exposição de novas ideias. 100% dos respondentes concordaram com a afirmação, e apenas 01 respondente, afirmou concordar parcialmente com a afirmação. Ninguém afirmou não ter liberdade para a exposição de ideias.

**Tenho total liberdade para executar minhas ideias [Você concorda com as afirmações a seguir?]**



**Gráfico 17 - Liberdade para execução das ideias**

Apesar de 94,4% dos respondentes terem afirmado que possuem total liberdade para expor suas ideias, este número cai quando questionados sobre a execução destas ideias. A grande maioria dos respondentes, 88,9%, concorda que possuem liberdade para executar as ideias, porém em menor proporção que a exposição destas ideias. Analisando as questões discursivas que serão apresentadas a seguir, pode-se relacionar ao fato de que o cliente se mostra muito presente nas decisões tomadas dentro dos projetos. Desta forma, acredita-se que a liberdade para a execução das ideias limita-se ao cliente, e não à contenção dos gestores perante as ideias apresentadas.

### iii. Liderança

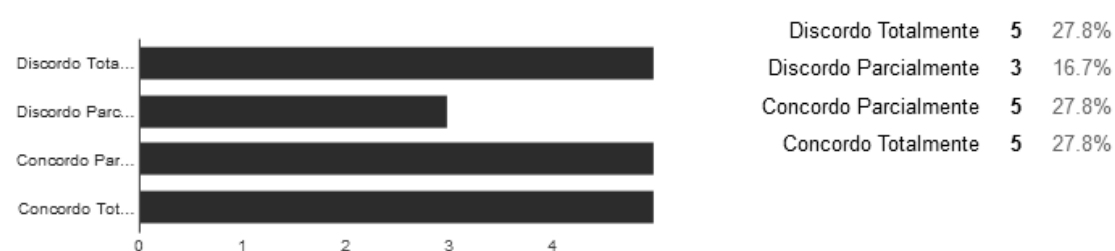
**Sei exatamente a quem me reportar em caso de algum problema [Você concorda com as afirmações a seguir?]**



**Gráfico 18 - Conhecimento a quem se reportar**

Quando questionados sobre liderança, e quanto a saber a quem se reportar em caso de algum problema, 72,3% dos respondentes afirmaram saber a quem se reportar em caso de algum problema. Durante as etapas de entrevista, os sócios afirmaram que normalmente em caso de problemas tanto os colaboradores quanto os clientes reportem-se imediatamente a um deles, quando diversas vezes algum outro membro da equipe poderia responder sobre o problema em questão.

**Sinto falta de um líder [Você concorda com as afirmações a seguir?]**



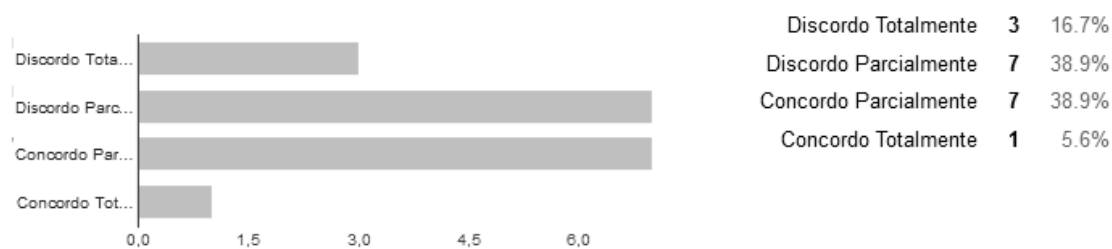
**Gráfico 19 - Falta de liderança**

Quando questionados sobre a falta de um líder, as respostas foram bastante divididas, porém a maioria 55,7% apresentaram sentir falta de um líder. Pode-se relacionar esta pergunta com o fato de não existir um responsável por cada projeto, e a liderança estar única e exclusivamente concentrada nos sócios, que além de gestão também estão envolvidos com o operacional da organização.



#### iv. Comunicação

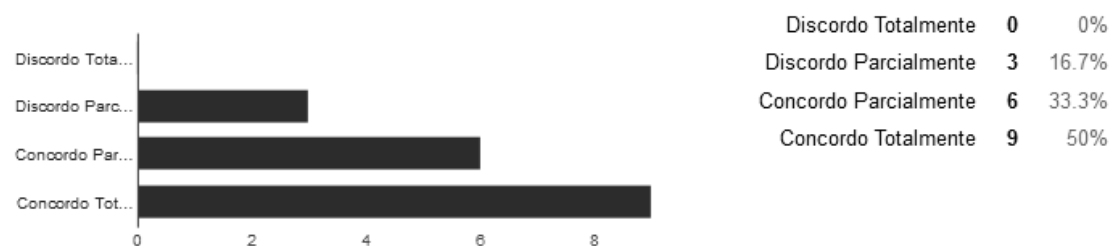
##### A comunicação interna é falha [Você concorda com as afirmações a seguir?]



**Gráfico 20 - Falha na comunicação interna**

Quando questionados em relação à comunicação interna, as opiniões foram divididas. Porém a maioria 55,6% dos respondentes discordam de que a comunicação interna seja falha, e 44,4% concordam que de alguma forma a comunicação interna seja falha. Desta forma mostrando que a mesma ainda pode ser muito aprimorada..

##### A comunicação com o cliente é falha [Você concorda com as afirmações a seguir?]



**Gráfico 21 - Falha na comunicação externa**

Ainda sobre comunicação, porém nesta questão em relação à comunicação externa, a grande maioria aponta que a comunicação externa é falha. 83,3% dos respondentes apontaram concordar com a afirmação, e apenas 3 respondentes em um universo de 18 apontaram discordar parcialmente da afirmação, mostrando desta forma que sim, a comunicação com o cliente é falha.

v. *Conhecimento das responsabilidades*

**Possuo responsabilidades claras [Você concorda com as afirmações a seguir?]**



**Gráfico 22 - Clareza nas responsabilidades**

Quando questionados sobre a clareza de suas responsabilidades, 77,7% concordam que possuem responsabilidades claras, onde destes 33,3% concordam totalmente, e a maioria dos respondentes, 44,4% concordam em partes com a afirmação. Já 22,2% dos respondentes afirma discordarem parcialmente da afirmação. Nesta questão é possível relacionar novamente com o mapeamento de cargos e competências disponibilizados pela empresa para análise. No documento analisado é apresentado todas as competências necessárias, e responsabilidades de cada cargo. Desta forma, é possível afirmar que a empresa não tem disseminado aos colaboradores as ferramentas de gestão existentes, apresentando mais uma falha na gestão interna.

A partir dos demais aspectos pesquisados concluiu-se que os colaboradores possuem total autonomia para o desempenho de suas funções, sabem quais as decisões que podem tomar sozinhos, não se sentem reprimidos ao tomarem decisões erradas, possuem liberdade de expressão e execução de suas ideias. Porém apesar de toda liberdade identificou-se que os colaboradores em certo grau sentem falta de um líder, fato este que acarreta na falha da comunicação, principalmente na comunicação com o cliente.

vi. *Problemas estruturais e de gestão identificados pelos colaboradores*

Nos comentários adicionais do questionário, a falha de gerenciamento ficou extremamente evidente. Apontou-se que a empresa está tentando desenvolver o autogerenciamento nos indivíduos, porém algumas pessoas consideram este método ineficiente, e sentem falta da figura do gerente de projetos.

A falta do líder de projetos apresentou-se em mais de um comentário, bem como a falta de metodologia própria para o desenvolvimento dos projetos. Justificando a necessidade do líder de projetos, apresentou-se a falha de comunicação, visto que a comunicação interna é fragmentada e a comunicação com o cliente não é centralizada em uma pessoa. Além da comunicação, apontou-se que uma pessoa para elencar prioridades e centralizar a tomada de decisão é de extrema importância.

Foi frisado que o autogerenciamento é interessante, porém declina a produtividade, uma vez que acumular funções de gerência e execução faz com que não se desenvolva plenamente nenhuma das duas atividades. Neste ponto, como o cliente faz parte da tomada de decisão, muitas vezes o mesmo precisa ser cobrado, e hoje este papel é totalmente da equipe, que por vezes precisa parar a execução do projeto para efetuar cobranças.

Outro ponto apontado foi a falta de visão estratégica da empresa. A especialidade da empresa também foi questionada, e questões como: *“porque a Nextt atende determinado cliente?”*, também foram levantadas. Desta forma, é possível perceber uma determinada falha no posicionamento de mercado da organização.

Ainda sobre a falta de postura estratégica, apontou-se que a empresa dispende muito tempo para a execução dos projetos, e pouco tempo para a organização interna. A falta de planejamento interno foi repostado por mais de um respondente, onde foi relatado que por muitas vezes são feitos anúncios de sonhos que nunca são concretizados, e pouca comunicação interna oficial sobre o que está acontecendo na organização.

Esta falha de postura/visão estratégica, bem como a falta de metodologia própria para o gerenciamento de projetos, foi evidenciada também nas questões quantitativas, a qual identificou diversos pontos que convergiam para uma falha de gestão interna.

A partir de todos os elementos analisados mostrados a cima, identificaram-se diversos problemas estruturais que foram resumidos no quadro a seguir.

<b>Problemas estruturais encontrados</b>
Delegação de tarefas falha
Centralização das decisões
Sobrecarga do decisor
Deficiência em procedimentos de gestão
Falta de metodologia de gestão de projetos
Falta de liderança
Comunicação externa falha
Falta de postura estratégica

**Quadro 5 - Problemas estruturais encontrados**

Apresentados os problemas estruturais encontrados a partir da investigação dos sintomas apresentados por Daft (2008) e outros aspectos pesquisados, na próxima seção serão apresentadas sugestões de melhorias na estrutura organizacional da empresa Nextt com o objetivo de sanar ou minimizar os problemas encontrados.

#### 4.5 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Ao analisar os dados apresentados, diversos problemas de estrutura e gestão foram encontrados. O mais marcante deles foi a falta de metodologia na gestão dos projetos, a falta de pensamento estratégico que reflete na não existência de metas organizacionais e por fim a falta de um responsável pelos projetos, o que acarreta na falta de liderança e na comunicação externa falha. Desta forma, percebeu-se que todos estes problemas apontados culminam na sobrecarga dos sócios.

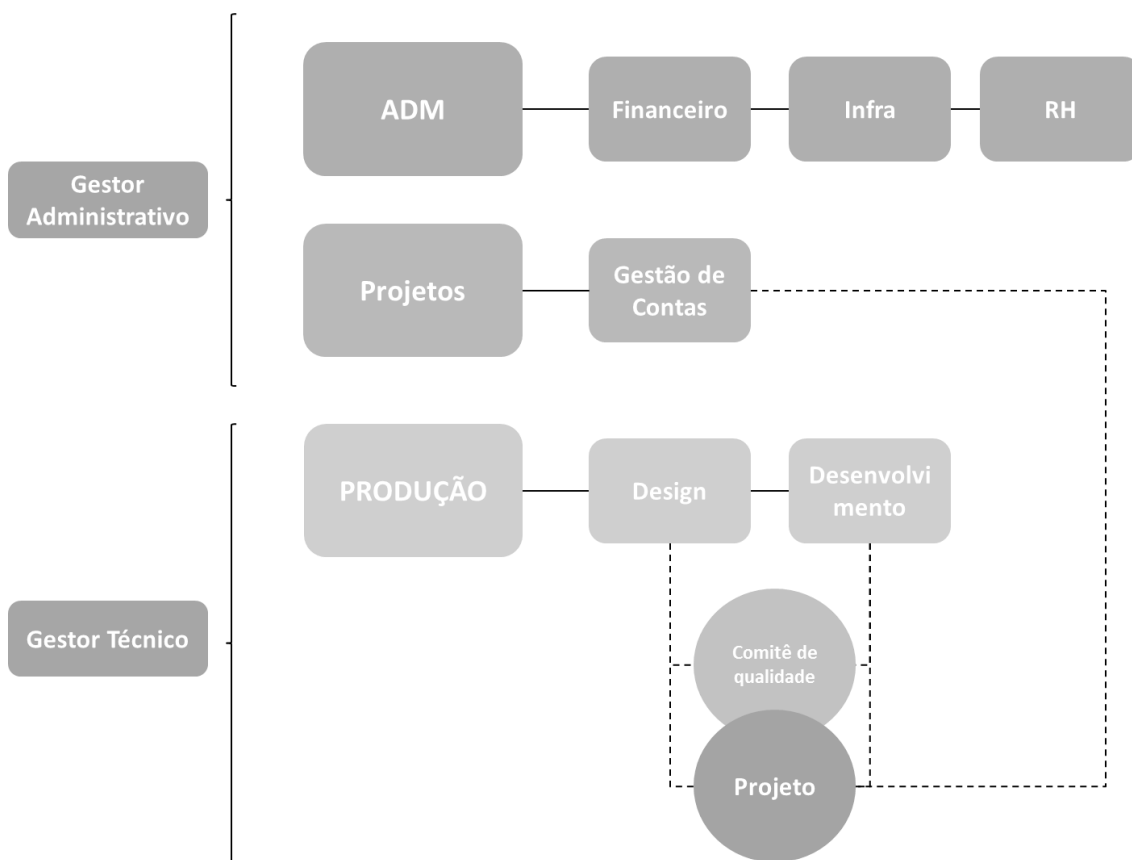
Atualmente a organização está tentando implementar uma estrutura onde as equipes são autogerenciáveis, porém os próprios colaboradores apontaram a falta de uma pessoa que responda pelo determinado projeto e centralize a comunicação com o cliente. Foi apontado que por vezes a equipe perde muito tempo fazendo esta ponte com o cliente e cobrando respostas. Outro fator apresentado é que a informação fica fragmentada, necessitando o cliente falar com diversas pessoas diferentes. Este fato também foi apontado pelo sócio 1, responsável pela área comercial. Ele afirma que por ele ser o principal contato com o cliente no primeiro momento, ele que identificou o

problema e vendeu a solução para o cliente, por vezes mesmo já na fase de execução o cliente se reporta a ele. Em entrevista com o sócio 2, responsável pela área de produção ele acredita que o fato dos clientes se reportarem ao sócio 1 acontece pois segundo o mesmo *“o nosso processo é muito refinado para realizar uma linha de produção, eu acredito que em um cenário ideal a pessoa que vende é a pessoa que tem que acompanhar o projeto e realizar o pós venda, é isso que nossos clientes querem. Querem conversar com quem entendeu o problema deles, mesmo já na fase de execução.”* Porém como já apresentado, o mesmo sócio não acredita que a figura do gerente de projetos tradicional se encaixe na cultura da organização. Ele acredita que as decisões devem ser tomadas em conjunto, bem como o planejamento do projeto também deve ser realizado em conjunto.

A partir do exposto, a primeira grande mudança na estrutura sugerida é a ampliação da área comercial em número de pessoas e responsabilidades. Sugere-se a criação do gestor de contas, o qual cabe acompanhar todo projeto, desde sua concepção, sua execução até o processo de pós venda. Este fato se torna viável visto que como afirmado pelo sócio 1, responsável pela área administrativa, a venda realizada é muito técnica. É necessário que a pessoa que realize a venda, bem como a elaboração da proposta domine muito bem o negócio da organização, e tenha pleno entendimento de todo processo de criação das interfaces. O gestor de contas seria responsável além da elaboração da proposta, participar das reuniões de planejamento e acompanhamento do time, centralizando a comunicação do cliente. Ele atuaria como um facilitador, ou coordenador do projeto, não deixando o time de ser autogerenciável e tomando as decisões de forma coletivas.

Ainda em relação aos projetos, durante a observação, identificou-se a existência de designers e programadores sênior, indivíduos com mais experiência que informalmente acabam atuando como conselheiros, e em determinados projetos – os de maior complexidade – atuam como líderes técnicos. Observou-se que corriqueiramente estas pessoas opinam em diversos projetos, e que diversos colaboradores se reportam a estas pessoas em caso de dúvidas. Desta forma, sugere-se a criação de um comitê de controle de qualidade, onde estes conselhos informais seriam formalizados e virassem uma forma de garantir a qualidade de todas as entregas. Desta forma, este comitê seria formado por um designer e um programador sênior, o qual fariam reuniões estipuladas dentro do escopo de cada projeto com a equipe a fim de acompanhar a qualidade das decisões tomadas e da qualidade da execução das tarefas como um todo.

A partir das sugestões apresentadas acima, desenhou-se os impactos das mesmas no organograma atual da organização.



**Figura 14 - Novo organograma**

**Fonte:** Elaboração própria

Outro ponto amplamente abordado neste trabalho foi a ausência de pensamento estratégico por parte da organização. Acredita-se que melhorando a dinâmica do gerenciamento de projetos e retirando os sócios das atividades operacionais será possível eles atuarem como alta administração. Eles poderão se voltar para o pensamento estratégico da organização, e atuar mais enfaticamente para cobrir os gargalos de planejamento, metas e objetivos organizacionais.

Apresentadas as sugestões de melhorias o quadro a seguir resume os problemas identificados e qual a solução traçada a fim de minimizá-los.

Problemas estruturais encontrados	Solução apresentada
Delegação de tarefas falha Sobrecarga do decisor Deficiência em procedimentos de gestão Falta de metodologia de gestão de projetos Falta de liderança Comunicação externa falha	Gestor de contas
Centralização das decisões	Comitê de qualidade
Falta de postura estratégica	Sócios focados na alta administração

A partir do quadro apresentado, conclui-se que a principal mudança proposta é a criação do cargo de gestor de contas, o qual tem por objetivo acompanhar todo projeto, desde sua concepção sua execução até o processo de pós venda. Acredita-se que desta maneira os sócios teriam capacidade de agir como alta administração, pensando e agindo estrategicamente, e os projetos estariam melhor coordenados sem deixar de existir o autogerenciamento, e a forma de processo decisório coletivo existente hoje. Nesta mesma linha de pensamento de processo decisório coletivo, sugeriu-se a criação do comitê de qualidade, para garantir que as decisões tomadas pelo coletivo sejam as melhores possíveis, prezando sempre pela qualidade dos serviços prestados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por finalidade analisar a estrutura organizacional tácita vivenciada na empresa Nextt, de forma a formalizá-la considerando a intenção de promover um ambiente flexível, criativo e inovador. Os colaboradores da empresa em questão não são divididos por áreas, e sua estrutura atual é completamente tácita. Para identificá-la e analisá-la utilizou-se entrevistas, aplicação de questionário e observação estruturada como técnica de coleta de dados.

A partir dos dados coletados foi possível mapear a estrutura existente. Foram identificadas 03 grandes áreas na organização: Administrativo, Comercial e Produção. Dentro destas três áreas identificou-se as macro atividades executadas, bem como os papéis dos indivíduos. A área administrativa conta com apenas dois estagiários que desempenham atividades que puderam ser divididas em 04 macro atividades: Financeiro, Recursos Humanos, Infraestrutura e Gestão de Projetos. A área comercial é composta apenas por um dos sócios, o qual realiza todas as vendas da organização sozinho, e conta com o auxílio de um dos estagiários da área administrativa para formatação e planejamento das propostas quando necessário. A área de produção é coordenada pelo outro sócio e é composta basicamente por Designer e Programadores, contando com o auxílio de dois estagiários. Esta estrutura foi retratada no desenho do atual organograma da organização.

A área de produção da organização é dividida por projetos. As equipes de cada projeto são formadas por desenvolvedores e designers, e podem variar de 02 a 06 integrantes. Atualmente não existe a figura do líder de projetos, fator este identificado como o principal problema de estruturação da organização. A empresa está tentando implantar uma estrutura onde as equipes são autogerenciáveis, porém concluiu-se que é necessário alguém que norteie a equipe e centralize a comunicação com o cliente para que esta não fique fragmentada. Este fato também sobrecarrega os dois sócios, que acabam precisando estar a par do acontecimento de todos os projetos.

Foi identificado apenas dois níveis hierárquicos, os colaboradores e os sócios. Os fluxos de informação da organização são totalmente horizontais e diagonais e a empresa utiliza duas ferramentas para a centralização da comunicação: *basecamp* e *slack*. Todos os colaboradores e sócios se comunicam de maneira aberta e totalmente horizontal.



Foram pesquisados os sintomas de deficiência de estrutura apresentados por Daft (2008) e os principais sintomas encontrados foram: delegação de tarefas falha, sobrecarga do decisor, deficiência em procedimentos de gestão, falta de metodologia de gestão de projetos, falta de liderança, comunicação externa falha, centralização das decisões e falta de postura estratégica.

A estrutura da empresa foi classificada como horizontal e por projetos, a partir das informações coletadas e classificada de acordo com as teorias de Daft (2008) e Andrade e Amboni (2009). Em relação à adequação da estrutura para ambientes favoráveis à inovação e criatividade, a organização apresentou ter grande parte dos elementos que favorecem a criatividade e inovação apresentados por Alencar (1995), Amábile (1998) e Fiates e Fiates (2008). Pode-se concluir que a organização possui um ambiente favorável a inovação e criatividade.

A partir das análises realizadas e dos problemas de estrutura encontrados sugestões de melhorias na estrutura organizacional foram propostas. A principal mudança sugerida foi a criação do cargo de gestor de contas, o qual mesclaria a função atual da área comercial, porém com acompanhamento de todas as etapas do projeto atuando como um facilitador, e centralizando todas a comunicação com o cliente.

O segundo ponto sugerido foi a criação de comitês para o controle de qualidade dos projetos. Identificou-se que hoje isto é realizado informalmente, onde os indivíduos solicitam ajuda de desenvolvedores e designers mais experientes para sanar determinadas dúvidas, ou até mesmo para opinar na execução dos projetos. Sendo assim foi proposto a formalização deste comitê, onde os mesmos fariam reuniões durante as diferentes etapas do projeto, a fim de ajudar a equipe como um todo e garantir a qualidade das entregas.

## REFERÊNCIAS

ABES. **Apresentação**. Disponível em: <<http://www.abessoftware.com.br/>>. Acesso em: 30 set. 2015.

ABES. **Mercado Brasileiro de Software: Panorama e Tendências**. Disponível em: <<http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados2011/Publicacao-mercado-abes-2014.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2015.

ALENCAR, Eunice M. L. de. Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p.18-25, jun. 1998.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Barreiras à criatividade pessoal: desenvolvimento de um instrumento de medida**. Brasília, 1999, p. 27.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de; FLEITH, Denise de Souza. Contribuições Teóricas Recentes ao Estudo da Criatividade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 19, n. 1, p.1-8, abr. 2003.

ANDRADE, Rui Otávio; AMBONI, Nerio. **Estratégias de gestão: processos e fundamentos do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevir, 2010.

AMÁBILE, Teresa. How to Kill Creativity. **Harvard Business Review**. p.76-87, set-out. 1988. Disponível em:< <https://hbr.org/1998/09/how-to-kill-creativity/ar/1>> Acesso em: 14.09.2015

ARNOLD, Rosinha Meister; MARCOS, Silvio. **Criatividade no Processo de Aprendizagem**. Santa Catarina, 2009.

BATHMAN, Thomas S.. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010

BARBIERI, J. C. Pólos Tecnológicos e de Modernização: notas sobre a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**. v. 34, n. 5, set./out. 1994.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. (1991). **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves.

CASTRO, Júlia Soares Rosa de; FLEITH, Denise de Souza. Criatividade escolar: relação entre tempo de experiência docente e tipo de escola. **Criatividade, experiência docente e escola**, Brasília, 2008.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANDLER, A. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. 2nd ed. Cambridge: MIT Press, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a teoria geral da administração**: edição compacta. 3. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2004. 494p.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: Uma visão histórica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DAFT, Richard. **Organizações**: Teorias e Processos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DELLAGNELO, Eloise H. Livramento; SILVA, Clóvis Machado da. Novas formas organizacionais e o modelo burocrático de organizações. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, p.71-94, 2000.

DRUKER, P.F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2008.

FINEP, Inovação e pesquisa. **Glossário**. Disponível em:  
<<http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>>. Acesso em: 09 set. 2015

FIATES, G.G.S; FIATES, J.E.A. A Inovação como Estratégia em Ambientes Turbulentos. In: ANGELONI, M.T.; MUSSI, C.C.(Org) **Estratégias: Formulação, Implementação e Avaliação, o Desafio das Organizações Contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

FOSTER, Richard. **Inovação: a vantagem do atacante**. São Paulo Best Seller, 1988.

HALL, R. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM Management**, n.9, ano 2, jul/ago. 1998

INSTITUTE, Project Management. **O que é gerenciamento de projeto?** Disponível em: <<https://brasil.pmi.org/brazil/AboutUS/WhatIsProjectManagement.aspx>>. Acesso em: 31 out. 2014.

KELLEY, Tom. **A arte da Inovação**. São Paulo: Futura, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade;. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Nildes Pitombo; ALBUQUERQUE, Lindolfo; KNISS, Claudia Terezinha. Reflexões sobre comprometimento e gestão de pessoas em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 4, p.87-112, out. 2010.

LLATAS, Maria Virginia (Org.). **OSM: Organização Sistemas e Métodos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. 171 p

MALHOTRA, N. K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação**. Produção. Produção: ARTI e FINEP. 3. ed. 2005.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MASLOW, A. H. **A Theory of Human Motivation**. 1943. Disponível em: <<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>> Acesso em: 03 set. 2015

MARCOVITCH, J., SANTOS, S.A., DUTRA, I. Criação de empresas de base tecnológica. **Revista de administração**, vol. 21, n. 2, abr/jun 19 86, p 3-9.

- MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes - estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995, 304 p.
- NEXTT. **Pesquisa de clima organizacional**. 2014.
- NEXTT. **Planejamento estratégico**. 2014.
- NEXTT. **Maapeamento de cargos e competências**. 2014.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books> > Acesso em: 04 nov. de 2014.
- SAKAMOTO, C.K. **A Criatividade sob a luz da Experiência: A busca de uma visão integradora do fenômeno criativo**. São Paulo, 1999. 296p. Tese (Doutorado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo
- SANTOS, Adriana B. A. dos; FAZION, Cíntia B.; MEROE, Giuliano P. S de. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. **Revista Pucsp: Caderno de Administração**, São Paulo, v. 5, n. 1, p.01-16, jul. 2011.
- SCHERMERHORN, John. **Administração em módulos interativos**. Rio de Janeiro: Ltc, 2008.
- SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.
- STONER, J.A.F; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: PHB, 1992
- STUM, David. **Maslow revisited: building the employee commitment pyramid**, in: *Strategy & Leadership*, Vol. 29 Iss: 4, pp.4 – 9, 2001.
- TEIXEIRA, Ana Paula Pydd et al. O Sentido do trabalho: Uma análise das gerações X e Y. **Diálogo**, Canoas, n. 25, p.25-37, abr. 2014.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, JAMES R. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Liv. Pioneira Ed.: Ed. da USP, 1986. 208p

VERGARA, Sylvia C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIVANCOS, Adriano Gameiro. Estruturas organizacionais e estratégias competitivas de empresas contrutoras. In: **Simpósio brasileiro de gestão da qualidade e organização do trabalho**: a competitividade da construção civil no novo milênio, 1999. Recife: Upe-antac.

WECHSLER, Solange Muglia. **Avaliação multidimensional da criatividade: uma realidade necessária**. Psicol. Esc. Educ. (impr.), Campinas, v. 2, n. 2, p.1-12, jan. 1998.

## APÊNDICE

### Roteiro de entrevista com o gestor

1. Como a empresa se organiza?
2. Quais são as áreas existentes?
3. De que forma os projetos são estruturados? Quem são os integrantes de cada equipe, e como são escolhidos?
4. Quais são as etapas de cada projeto?
5. Como é definido o responsável por cada projeto?
6. Quem são os tomadores de decisão dos projetos?
7. Como é realizado o planejamento do projeto?
8. Como se dá a transação comercial/execução?
9. Existe algum tipo de padrão entre os projetos?
10. Qual sua opinião sobre o gerente de projetos?
11. Você considera que exista muita divergência e conflito entre os colaboradores?
12. Quem são os tomadores de decisões estratégicas?
13. Qual a estratégia da empresa?
14. Quais são as principais metas da organização?
15. Quem são os gestores?
16. Qual seu papel, e o papel do outro sócio?
17. Quais são as ferramentas de controle e comunicação?
18. Você acha a delegação de tarefas falha?
19. Você gostaria que os colaboradores fossem mais autônomos?
20. Como é mensurado o desempenho de cada colaborador?
21. Ao seu ver, qual o grande gargalo da Nextt hoje?
22. Como as pessoas são cobradas?

**Roteiro de entrevista com o estagiário de projetos**

1. Como os projetos estão divididos?
2. Qual teu papel na empresa?
3. Quais são tuas principais atividades?
4. Quem é o responsável pelo projeto?
5. Como se dá a transação entre o comercial e a execução dos projetos?

**Roteiro observação**

1. Espaço físico da organização
2. Espaço de interação entre os colaboradores
3. Comunicação entre colaboradores
4. Dinâmica de trabalho
5. Disposição dos postos de trabalho
6. Ambiente de trabalho
7. Ferramentas de comunicação
8. Ferramentas de controle



## Questionário aplicado

# Pesquisa sobre estrutura organizacional Nextt

Todas as respostas são confidenciais e anônimas. A empresa só terá acesso ao resultado final da pesquisa. Respondam tudo sem medo, com muito amor e carinho. As respostas de vocês são muito importantes para mim e para a empresa. Obrigada, e até sexta com cerveja e bolo! :)

\* Required

Há quanto tempo você trabalha na Nextt? \*

- ☐ Até 6 meses
- ☐ 1 a 2 anos
- ☐ 2 a 3 anos
- ☐ Mais de 3 anos

Qual seu cargo hoje? \*

Você concorda com as afirmações a seguir? \*

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Eu tenho total autonomia para desenvolver minhas atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considero a delegação de tarefas falha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As tarefas são distribuídas de acordo com as competências de cada um	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me sinto sobrecarregado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho total liberdade para expor minhas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho total liberdade para executar minhas ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuo responsabilidades claras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuo metas claras e objetivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tenho total liberdade para tomar decisões sozinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei quais são as decisões que posso tomar sozinho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sou reprimido quando tomo uma decisão errada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As más decisões tomadas são decorrentes da sobrecarga do decisor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As decisões são centralizadas nos sócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sei exatamente a quem me reportar em caso de algum problema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto falta de um líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa é inovadora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A empresa se adapta facilmente as mudanças do mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação interna é falha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A comunicação com o cliente é falha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Você conhece a estratégia da organização?

- ☐ Sim  
☐ Em partes  
☐ Não  
☐ Acho que nem a empresa sabe qual é

Você conhece as metas da organização? \*

- ☐ Sim, todas  
☐ Só as que me interessam  
☐ Sei que existem, mas não sei quais são  
☐ A empresa possui metas?

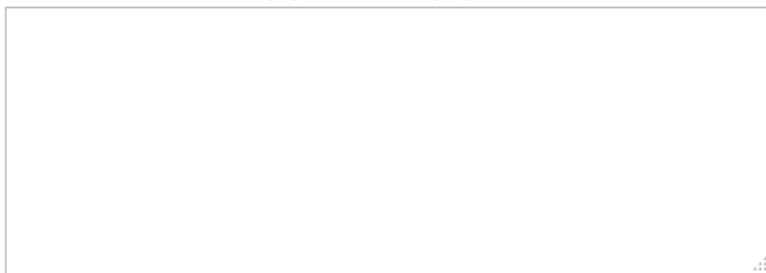
Sabe como trabalhar pra ajudar a cumprir estas metas?

- ☐ Sei exatamente o que preciso fazer  
☐ Sei mais ou menos  
☐ Não faço ideia

Você participa dos projetos?

- ☐ Sim  
☐ Não

**Descreva brevemente seu papel dentro dos projetos \***



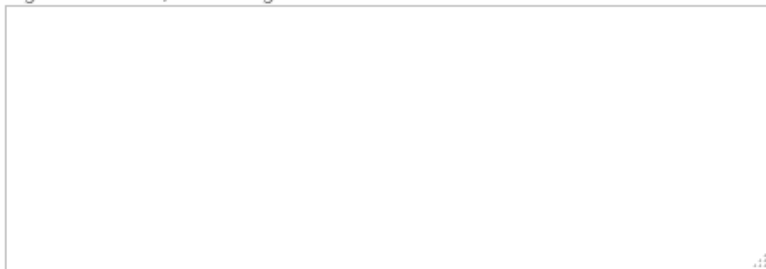
**Como se dá o processo de tomada de decisão dentro dos projetos? \***

Como as decisões são tomadas? Quem são os tomadores de decisão? Qual sua participação? Em geral você concorda com as decisões tomadas?



**Acabou!**

Algum desabafo, crítica sugestão?



## ANEXO

## Quadro de respostas das questões discursivas aplicadas

Cargo	Descreva brevemente seu papel dentro dos projetos	Como se dá o processo de tomada de decisão dentro dos projetos?	Alguma sugestão, crítica, desabafo?
Designer	Planejamento e criação de protótipos, testes com usuário, design visual, HTML + CSS, programação front end (um pouquinho)	No que eu participo, o cliente é o tomador de decisão final. Sugerimos mudanças que quase sempre são adotadas, mas é ele quem dá a última palavra.	:)
Programador	Realizar as tarefas designadas para mim, procurando resolvê-las da maneira mais eficaz e produtiva para a empresa.	Normalmente através de reuniões, com a participação dos membros do time e algumas vezes dos clientes também. Todos participam com idéias de como tomar as decisões. Geralmente as decisões são tomadas de comum acordo.	
Analista Desenvolvedor	Sou Analista Desenvolvedor muitas vezes mantenho contato com o cliente, analiso e priorizo demandas, levanto requisitos, realizo desenvolvimento em geral, crio e faço manutenção de ambientes de desenvolvimento e em alguns casos delego tarefas para o time de desenvolvimento.	As decisões tendem a serem tomadas em grupo. Os tomadores de decisões normalmente são os participantes do projeto, entretanto algumas decisões são tomadas unilateralmente pelos sócios. Em geral concordo com mais com as decisões tomadas em grupo.	
Estagiário de desenvolvimento	Auxiliar na resolução de problemas, e desenvolver novos projetos, baseados nos repasses dos superiores.	Sempre em equipe e após algum momento de discussão sobre a melhor forma de solucionar uma situação, ou planeja-la. Todos tem espaço para participar, Sou novo então ainda estou entendendo como são tomadas as decisões.	A empresa como um todo, como uma equipe é excepcional, inovadora, extrovertida e a cada dia mais me surpreende da forma boa; Acho que devido ao fluxo elevado de tarefas o que me deixou um pouco desconfortável no início foi a ausência de uma orientação sobre como as coisas funcionavam no contexto técnico.

Desenvolvedor	Planejar e desenvolver estruturas de códigos front-end para o cliente	A partir das necessidades do cliente, os envolvidos no projeto que trabalharão em atividades em comum se reúnem para planejar e distribuir as tarefas que precisar ser desenvolvidas.	
Estagiário na Área de Projetos	<p>Eu gerencio a comunicação com o cliente. Ajudo a equipe interna a estimar as tarefas, e cobro para que essas estimativas sejam cumpridas.</p> <p>Hoje em dia também tenho auxiliado em propostas comerciais e alguns clientes já reportam diretamente a mim.</p>	<p>Os sócios estão tentando levar a empresa para um caminho onde todos tomam as suas decisões. Hoje ainda não acontece isso, mas estamos em implantação desse modelo. A ideia é que todos tenham discernimento para tomar suas decisões relacionadas a projetos, a partir do escopo que lhes foi entregue. Minha participação está no auxílio na implementação desse modelo, onde eu, sem nenhum conhecimento técnico, participo de uma reunião para definição das tarefas e de como é melhor executar tal projeto. A equipe tem que me entregar um planejamento desse projeto, e eu estou ali para ajudar e questionar certos prazos e estimativas. Eu concordo que cada modelo tem seu lado bom e ruim. Mas acho que para o perfil da Nextt, o ideal é o modelo que está sendo adotado agora. Mas como ainda não tivemos nenhuma comprovação que isso dá certo, por ainda estarmos implementando, não tenho uma opinião formada.</p>	Não :)
Designer	Trabalho principalmente no projeto da RedWeek, no qual eu desenvolvo atividades de front-end e design.	A tomada de decisões no projeto é feita na maioria das vezes entre todos os membros da equipe em conjunto com o cliente, através de reuniões semanais ou discussões via e-mail.	

Estagiária - Editora de conteúdo	Basicamente, o meu papel dentro dos projetos é na edição de textos e pesquisa sobre assuntos relacionados ao projeto.	Não participo das decisões que são tomadas. Minhas funções são estabelecidas em reuniões entre a Nextt e os clientes, e depois são repassadas para mim.	
Designer	Planejar, discutir e (eventualmente) criar layouts e, principalmente, implementá-los em código front end.	Geralmente, as decisões são tomadas em conjunto, durante reuniões. Em geral, concordo com as decisões, pois as possibilidades são discutidas abertamente, pesando pros e contras de cada uma.	Nope! ;)
Designer	Compreensão do projeto a partir de conversas com o cliente e com o gestor (normalmente Filipi ou Daniel), arquitetura da informação, layout, comunicação com o cliente (defesas do trabalho, entender novas demandas), preparação e repasse de arquivos e informações para demais membros da equipe ou cliente (quando necessário).	Depende muito da complexidade ou importância da decisão. Para decisões simples, normalmente tomo sozinha. Para decisões que envolvem regras de negócio primeiro tento descobrir com o "gerente" se ele sabe me informar ou auxiliar na decisão, se não souber entro em contato com o cliente. Para decisões de alta complexidade, que tem impacto no restante da equipe, normalmente fazemos uma reunião com todos os envolvidos para a tomada de decisão.	O papel de gerente não é claro na Nextt e muitas vezes faz falta. Acumular funções de gerência e execução faz com que não se desenvolva plenamente nenhuma das atividades. Cobrar tomada de decisão do cliente também é um problema que vejo que seria de responsabilidade do gerente, mas hoje é da equipe. Muitas vezes os projetos ficam travados porque não temos tempo ou paciência para cobrar aprovações.  Outra coisa que poderia melhorar é o estabelecimento de metas para os projetos. Cronogramas mais claros e cobrança dos cronogramas. O auto gerenciamento até é interessante do ponto de vista de que você é quem mais conhece suas atividades, mas a tendência à baixa produtividade é grande.
Designer	definições de produto, wireframes, layout	Depende do projeto, muitas vezes as decisões são tomadas por causa das horas/verba do projeto e nem sempre são as melhores, no sentido de inovação e design.	Falta de metodologia própria e objetividade da empresa nos projetos: pq a nextt atende tal cliente? qual e a especialidade dela? Qual o valor que quer se passar nos produtos?

Designer	Depende de projeto para projeto. Alguns consigo ter um papel mais gerencial e controlar melhor projeto, pois participo das reuniões preliminares e conheço o projeto no total. Outros eu já inicio com o projeto em andamento e acabou seguindo o fluxo como o responsável pelo projeto propõe.	Outra vez, depende de cada projeto. Quando eu consigo ter um controle maior, de forma mais gerencial, eu tento sempre alinhar com o Daniel e com o Filipi, além de já ter conversando com outros Designer para ter uma posição e tomar uma decisão. Mas essas oportunidades são raras. O que geralmente acontece comigo, é ter outra pessoa gerenciando e ela toma a decisão. E em muitas vezes não concordamos em diversos pontos.	
Senior Software Engineer	Atualmente responsável por acompanhar o desenvolvimento do projeto da Redweek, também trabalho junto com o Filipi para ajudar a definir soluções de infra estrutura e processo organizacional do desenvolvimento de software. Faço estimativas de projetos em conjunto, e sou o backup do Filipi em termos de desenvolvimento de software.	Na redweek, existe uma discussão entre os envolvidos, e muitas vezes junto com o cliente, já que trabalhamos em um modelo de parceria / colaboração.  Em outros projetos quando possível a equipe que toma as decisões e se tornam responsáveis pelas mesmas. Na medida do possível é dado a liberdade para as pessoas que desempenham as tarefas definir como / com o que trabalhar.	Ainda parece existir muita comunicação cruzadas, existem muitas metas e sonhos que são anunciados para toda a empresa, como a criação de comitês, que não conseguem ir para frente. Acho que era importante ter mais planejamento interno, para que esses anúncios sejam algo mais concretos, ou que pelo menos, pareçam mais concretos. Talvez falte mais comunicação do que está acontecendo na Nextt, fora da conversa ocasional com um cafézinho.
Designer UX	Em geral participo das etapas de arquitetura da informação e layout dos projetos. No entanto, com o crescimento de alguns projetos específicos da Igreja que envolvem conteúdo, essa função envolve também uma espécie de "design de conteúdo".	Quando não conseguimos tomar as decisões diretamente junto com o cliente (é comum isso acontecer), reportamos isso a um dos sócios e eles se responsabilizam por encaminhar a tomada de decisões.	Acredito que a figura de um Gerente de Projetos é bastante necessária. Apesar de os problemas dos clientes que cada grupo atende serem diversificados, já que eles são muito diferentes entre si, a falta de alguém que gerencie tanto a tomada de decisões, centralize a comunicação com o cliente e deixe claro quais são as prioridades é algo comum (a meu ver) a todos os projetos e clientes.

Designer	Para cada projeto, é montada uma pequena equipe de acordo com o que cada um pode contribuir para ele. Como designer, eu faço layouts, wireframes e o código front-end dos projetos.	A equipe costuma fazer reuniões e os membros consultam uns aos outros para garantir que as decisões tomadas são as mais adequadas. Todos têm voz ativa e a decisão só é tomada quando há um comum acordo de que ela trará resultados satisfatórios.	
Developer	Desenvolver as estruturas internas (back-end) dos projetos e componentes de interface já especificados por designers. Auxiliar na implementação e melhoria dos ambientes de desenvolvimentos e infraestruturas técnicas da Nextt.	Dentro das atividades que eu desenvolvo, algumas decisões envolvem as necessidades do cliente, nesse caso as decisões são tomadas pelo Filipi, ou apresentadas pelo Filipi ao time, e decididas em conjunto por todos. Algumas decisões menores, de organização interna das aplicações e formas de desenvolvimento são tomadas individualmente, pelo time, ou com auxílio do Filipi, caso seja necessário o conhecimento dele. Geralmente eu concordo com as decisões técnicas, mas não com as decisões gerenciais, onde raramente sou envolvido.	Sem querer chato, mas sendo, eu estive fora da Nextt por um período de um ano. Vejo que algumas coisas melhoraram, porém com relação a gerencia dos projetos, considero que houve um retrocesso, causado principalmente pela sobrecarga do Filipi e Daniel, e falta de pessoas que possam compartilhar com eles essa falta. E também por uma falta de postura estratégica, pois eventualmente tempo foi dedicado para os projetos do cliente e pouco tempo para a organização interna.